



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Sciences

Markling

De internationalisering van het noordelijk MKB: een verkennend literatuuronderzoek

share your talent. move the world.

De internationalisering van het noordelijk MKB: een verkennend literatuuronderzoek

Auteur:
Dr. Johan de Jong

Februari 2016
Hanzehogeschool Groningen
Marklinq

Samenvatting

Dit rapport verschaft inzicht in de vraag waarom de internationalisering van het noordelijk MKB achterblijft bij de rest van het land en bevat aanbevelingen op basis waarvan de regionale overheden en kennisinstellingen hun beleid om deze achterstand op te heffen effectiever kunnen maken. Export is een belangrijke pijler van de noordelijke economie. Belangrijke sectoren zijn energie, de chemie- en kunststofindustrie, landbouw, agrifood, de machine- en elektrotechnische industrie en industriële materialen. De directe export van zowel het noordelijk bedrijfsleven als geheel als van het noordelijk MKB in het bijzonder blijft echter achter bij de rest van het land. Het noordelijk bedrijfsleven blijkt vooral als toeleverancier voor exporterende bedrijven in andere delen van het land te fungeren. Het aandeel van het Noorden in de nationale export is namelijk op basis van de ketenbenadering ruim twee keer zo groot als op basis van de afzetwaarde. Duitsland is het belangrijkste afzetland voor de directe export maar opvallend is dat het gewicht van Duitsland voor Groningen en Drenthe veel geringer is dan voor de overige aan dit land grenzende provincies.

Export is belangrijk voor de economie van Noord-Nederland omdat exporterende bedrijven in vergelijking met niet-exporterende bedrijven productiever en innovatiever zijn en daarmee een grote (potentiële) bijdrage aan de economische groei en de groei van de werkgelegenheid leveren. Stimulering van internationalisering helpt het Noorden dus de economische achterstand ten opzichte van de rest van het land in te lopen. De uitgangspositie van het Noorden is echter ongunstig. Vanwege de geringe omvang van de bevolking is de diversiteit van het bedrijfsleven gering en zijn er weinig grote bedrijven en vestigingen van buitenlandse bedrijven. Dit bemoeilijkt voor de noordelijke MKB-bedrijven netwerkvorming om technische en internationale marktinnovatie tot stand te brengen. In de tweede plaats steekt de kwaliteit van de fysieke en kennisinfrastructuur ongunstig af bij de rest van het land.

De internationale handelstheorie laat zien dat buitenlandse handel veel moeilijker te realiseren is dan binnenlandse handel vanwege de institutionele verschillen tussen landen op regulatief, cognitief en normatief gebied. Bedrijven moeten over kennis over die verschillen beschikken om succesvol op buitenlandse markten te kunnen opereren. Er zijn twee belangrijke theoretische benaderingen van het internationaliseringsproces van ondernemingen. Volgens het fasemodel verwerft een bedrijf in de loop van de tijd steeds meer kennis en ervaring waardoor het in staat is institutioneel steeds verder verwijderde markten te veroveren. Volgens het netwerkmodel verwerft de ondernemer de benodigde kennis en ervaring via partners in internationale netwerken. Deze twee benaderingen lijken elkaar voor het MKB aan te vullen. Vanwege het gebrek aan interne hulpbronnen moeten MKB-bedrijven in het begin van hun internationaliseringsproces gebruik maken van de hulpbronnen van hun netwerkpartners en bouwen zij hun internationale positie vervolgens steeds meer op eigen kracht uit.

Noordelijke MKB-bedrijven blijken inderdaad institutionele verschillen en gebrek aan interne hulpbronnen als de belangrijkste obstakels voor internationalisering te zien. Op basis van de relatief lage innovatiegraad en het gesignaleerde obstakel van concurrentie

op buitenlandse markten lijkt gebrek aan bedrijfsspecifiek concurrentievoordeel ook deels de moeizame internationalisering van het noordelijk MKB te verklaren. Dit zou te maken kunnen hebben met een gebrek aan ambitie bij het noordelijk MKB. Kernpunt is dat het noordelijk MKB de mogelijkheden van participatie in voor internationalisering en innovatie relevante netwerken onderbenut.

De ongunstige uitgangspositie van het noordelijk MKB maakt ondersteuning door overheid en kennisinstellingen bij internationalisering noodzakelijk. Deze ondersteuning gebeurt momenteel te versnipperd. Daarenboven is de aandacht bij zowel overheid als kennisinstellingen teveel gericht op internationalisering binnen de EU en op technische innovatie. De ondersteuning van het noordelijk MKB kan efficiënter en effectiever gemaakt worden door verbetering van de onderlinge afstemming tussen overheids- en kennisinstellingen, door meer aandacht te schenken aan opkomende economieën buiten de EU en door te benadrukken dat technische innovatie niet zonder marktinnovatie kan. Dit alles betekent dat de samenhang tussen technische en marktinnovatie zowel als versterking van de internationale ambitie van het MKB belangrijke terreinen zijn voor vervolgonderzoek.

Inhoud

1. Inleiding	7
2. Belang van de export voor de nationale en regionale economie	10
2.1 Export nationaal bekeken	10
2.2 Het belang van export voor Noord-Nederland	11
2.3 Het noordelijk MKB en export	15
3. Theorie internationaliseringsproces ondernemingen	21
3.1 Obstakels voor internationalisering	21
3.2 Internationalisering volgens het fasemodel	22
3.3 Internationalisering volgens het netwerkmodel	23
3.4 Complementariteit fasemodel en netwerkbenadering	26
4. Het internationaliseringsproces van de noordelijke MKB-bedrijven	29
4.1 Ervaren obstakels voor internationalisering	29
4.2 Innovatieprestatie en -potentieel noordelijk MKB	30
4.3 Export en innovatie	32
4.4 Ontwikkeling internationalisering noordelijk MKB	33
4.5 Relatie feitelijke internationalisering en internationaliseringstheorie	34
5. Regionaal stimuleringsbeleid internationalisering bedrijven	37
5.1 Huidig beleid	37
5.2 Effectiviteit beleid overheid en ondersteunende instellingen	38
6. Conclusies en aanbevelingen	41
6.1 Conclusies	41
6.2 Aanbevelingen	42
Literatuur	44
Over de auteur	48
Markling	49
Colofon	50



IN
LEI
DING

1. Inleiding

Het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is een belangrijke pijler van de economie in Noord-Nederland. Landelijk levert het MKB in 2014 66,7 procent van de afzet in de economie¹ maar voor Noord-Nederland is dit aandeel veel hoger en varieert van 75 procent in Drenthe tot 80 procent in Friesland. Daarmee is het belang van het MKB voor de werkgelegenheid in Noord-Nederland bovengemiddeld groot (Van der Valk, 2014).

Het is dan ook geen wonder dat verdere ontwikkeling en ondersteuning van het regionale MKB een belangrijke plaats in het economisch beleid van de noordelijke overheden inneemt. Voor regionale overheden en semioverheidsinstellingen als de Kamer van Koophandel in Noord-Nederland vormt internationalisering samen met innovatie een speerpunt van het economisch beleid gericht op het MKB, getuige de stimuleringsprogramma's die hierop gericht zijn. De noordelijke provincies kennen in dit kader meerjarige innovatie-actieprogramma's en de Kamer van Koophandel Noord-Nederland heeft voor elke provincie een exportclub voor ondernemers opgericht. Het Samenwerkingsverband Noord-Nederland en de Eems-Dollard regio stellen zich expliciet ten doel de samenwerking tussen het Noord-Nederlandse bedrijfsleven en het bedrijfsleven in Noord-Duitsland te bevorderen. Doel is om door een combinatie van innovatie en internationalisering de concurrentiekracht, bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio te versterken (Provincie Groningen, 2014; SNN, 2015; Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland, 2014).

Onderzoek doen naar de exportprestatie van het regionale MKB is gecompliceerd, enerzijds vanwege het ontbreken van relevante cijfermatige informatie, anderzijds vanwege de uiteenlopende definities van het MKB in onderzoekspublicaties (Lemmers, Rozendaal, Van Berkel, & Voncken, 2014a). In dit artikel worden MKB-bedrijven gedefinieerd als zelfstandige bedrijven in Nederlands eigendom met minder dan 250 werknemers. Daarnaast betreffen de onderzoeken naar export op regionaal niveau uitsluitend de goederenexport omdat de cijfers over de export van diensten door het MKB onvolledig zijn. De export van diensten door bedrijven met minder dan tien werknemers wordt binnen de Europese Unie (EU) namelijk niet naar land uitgesplitst door het CBS (CBS, 2013).

Uit onderzoek, zie bijvoorbeeld (Boneschansker & Hospers, 2013; CBS, 2013; ING Economisch Bureau, 2014b), komt naar voren dat het noordelijk MKB een slechtere exportprestatie laat zien dan het landelijk gemiddelde. Het doel van dit artikel is ten eerste om op basis van literatuuronderzoek de factoren in kaart te brengen die die de onderprestatie van het noordelijk MKB qua export kunnen verklaren. Ten tweede wordt geanalyseerd in hoeverre het beleid van de noordelijke overheden en semioverheidsinstellingen bijdraagt aan het overwinnen van de gesignaleerde obstakels. In de derde plaats worden elementen van een effectieve ondersteunende infrastructuur voor internationalisering van noordelijke MKB-bedrijven geïdentificeerd. De bijbehorende beleidsvraag luidt dan ook: hoe kunnen overheid en ondersteunende instellingen bijdragen aan het wegnemen van obstakels voor internationalisering van noordelijke MKB-bedrijven.

¹ Exclusief delfstoffenwinning, zorg en overheid

Dit wordt vertaald in de volgende onderzoeksvraag: welke obstakels ondervindt het noordelijk MKB bij het ontwikkelen van een effectief en efficiënt internationaliseringstraject.

De rest van dit artikel bevat vijf onderdelen. In het eerste onderdeel wordt het belang van de export voor de noordelijke economie beschreven en geanalyseerd en vergeleken met het belang van de export voor de Nederlandse economie als geheel. Dit gebeurt zowel voor de export als geheel als voor de export van alleen het MKB. Vervolgens komt de relevante internationaliseringstheorie aan bod waarna in het derde onderdeel geanalyseerd wordt in hoeverre deze theorie licht werpt op de onderprestatie van het noordelijk MKB. In onderdeel vier wordt het noordelijk regionaal internationaliseringsbeleid van overheid en ondersteunende instellingen met betrekking tot het MKB belicht. Ten slotte wordt in de conclusie geanalyseerd in hoeverre het regionale internationaliseringsbeleid in het licht van de relevante theorie een oplossing biedt voor de gesignaleerde obstakels voor de exportprestatie van het noordelijk MKB. Op basis hiervan worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.



BELANG
VAN DE
EXPORT

2. Belang van de export voor de nationale en regionale economie

2.1 Export nationaal bekeken

In 1995 exporteerde het Nederlandse bedrijfsleven voor 187 miljard euro aan goederen en diensten bij een bbp van 325 miljard euro. In 2014 waren deze bedragen gestegen tot resp. 549 miljard euro en 663 miljard euro (CBS, 2015). Daarmee nam de bijdrage van de export aan het bbp in deze periode volgens de traditionele metingswijze – afzetwaarde export gedeeld door bbp – toe van 57,5 procent tot 82,8 procent. Dit levert echter een grote overschatting van het belang van de export op vanwege de grote omvang van de wederuitvoer en door de invoer van inputs – gemiddeld 40 cent per euro uitvoer – voor de binnenlandse geproduceerde export (Lemmers, Rozendaal, Van Berkel, & Voncken, 2014b). Een beter inzicht wordt verkregen door naar de toegevoegde waarde van de export als percentage van het bbp te kijken (Groot & Möhlmann, 2008). Dan blijkt de bijdrage van de export in de periode 1995-2010 redelijk constant te zijn op een niveau van ca. 30 procent. Export is daarmee goed voor bijna een derde van de in Nederland gegenereerde welvaart. Overigens is in de periode 2010-2013 deze bijdrage gegroeid tot 32,4 procent in 2013 (CBS Webmagazine, 2015).

Belangrijke exportsectoren zijn de voedingsmiddelenindustrie, landbouw en zakelijke dienstverlening. De betreffende bedrijven hebben een bovengemiddeld aandeel in de wereldexport van hun sector. Hier liggen kennelijk de comparatieve voordelen van de Nederlandse economie. De industrie, uitgezonderd de chemische industrie, blijft hierbij duidelijk achter (Groot & Möhlmann, 2008).

Export is dus een belangrijke pijler van de Nederlandse economie. Dit blijkt ook uit de werkgelegenheid die uit export voortvloeit; in 2013 waren met export 2,1 miljoen voltijdsbanen gemoeid (CBS Webmagazine, 2015). Uit onderzoek blijkt verder dat, vergeleken met bedrijven die alleen voor de binnenlandse markt produceren, exporterende bedrijven productiever en innovatiever zijn, meer omzet hebben en hogere lonen betalen (CBS, 2013). Het is niet duidelijk of dit ook voor het MKB geldt (Lemmers et al., 2014a). De Exportmonitor 2011, een onderzoek naar de export door het noordelijk MKB uitgevoerd in opdracht van de Kamer van Koophandel, lijkt hier overigens wel op te wijzen (Wassing, 2011).

Twee typen ontwikkelingen in de afgelopen twintig jaar hebben grote invloed uitgeoefend op omvang en samenstelling van de Nederlandse export. Allereerst blijken verlaging van de handelsbelemmeringen, continue verbeteringen in de ICT en daling van de transportkosten in een steeds verdere opsplitsing van het productieproces te resulteren met als gevolg een steeds verdergaande specialisatie van bedrijven. Daardoor wordt voor de productie van goederen en diensten steeds meer van geïmporteerde inputs gebruik gemaakt wordt (Groot & Möhlmann, 2008). Vooral sectoren als de aardolie- en chemische industrie leunen

zwaar op buitenlandse goederen en diensten bij de productie (Lemmers et al., 2014b). Dit verschijnsel draagt sterk bij aan de hierboven gesignaleerde groeiende discrepantie tussen de bijdrage van de export als afzetwaarde en die van de export als toegevoegde waarde aan het bruto binnenlands product in de periode 1995-2014.

De tweede ontwikkeling is de transformatie van de Nederlandse economie tot een kenniseconomie. Omdat de technologische ontwikkeling steeds sneller gaat, zijn kennis, creativiteit en innovatie van steeds groter belang voor behoud en versterking van de internationale concurrentiepositie (Boneschansker & Hospers, 2013; Hessels, 2012; Ruis, 2013). De chemische, kunststof- en elektrotechnische industrieën blijken het meest innovatief te zijn (ING Economisch Bureau, 2013b).

Internationalisering en innovatie zijn op twee manieren sterk met elkaar verbonden. Internationalisering zorgt ervoor dat de desbetreffende bedrijven toegang krijgen tot nieuwe kennis en technologieën die als input voor eigen innovatieve producten gebruikt worden. In de tweede plaats weten bedrijven buitenlandse markten te veroveren door innovatieve producten (Ruis, 2013). Groot en Möhlmann (2008) tonen aan dat het aandeel van hoogwaardige producten in de industriële export tussen 1995 en 2005 toenam van 59 naar 65 procent. Zowel het aandeel van hoogwaardige producten als de mate van hoogwaardigheid is bij de industriële export hoger dan bij de productie voor de binnenlandse markt.

2.2 Het belang van export voor Noord-Nederland

2.2.1 Noord-Nederland in vergelijking met Nederland als geheel

Net als voor Nederland als geheel stellen we de bijdrage van de export aan de regionale economie op verschillende manieren vast. Eerst gebeurt dit op basis van de afzetwaarde van de export om inzicht te krijgen in welke mate noordelijke ondernemers direct transacties doen met het buitenland. Volgens Tabel 1 blijken Drenthe en Friesland de provincies te zijn die samen met Flevoland het minst exporteren. Groningen exporteert voor een veel groter bedrag maar het grootste deel hiervan bestaat uit de export van aardgas. Als we daarvoor corrigeren, is de exportprestatie van Groningen vergelijkbaar met die van Friesland en Drenthe. Ook het percentage bedrijven dat aan internationale handel doet is blijkens Tabel 1 in het Noorden relatief laag; Groningen, Friesland en Drenthe scoren resp. 22, 19 en 24 procent bij een landelijk gemiddelde van 25 procent (CBS, 2013).

Uit Tabel 1 komt naar voren dat het aandeel van Drenthe en Friesland in de afzetwaarde van de Nederlandse export (resp. 1,2 en 1,3 procent) veel lager is dan het aandeel van beide provincies in het nationale bbp (resp. 2,2 en 3,1procent). Het afzetaandeel van Groningen in de nationale export is met 5 procent veel groter dan het aandeel in het bbp maar dat is volledig op het conto te schrijven van de grote gasexport. Als de aardgasexport niet meegerekend wordt, is de Groningse exportprestatie vergelijkbaar met die van Drenthe en Friesland. De relatief geringe directe buitenlandse afzet van het noordelijk bedrijfsleven is te wijten aan het feit dat de sectoren transport en groothandel, die landelijk een hoog

exportaandeel hebben, in het noorden niet alleen ondervertegenwoordigd zijn maar ook relatief minder uitvoeren dan in de rest van het land. Dit laatste geldt ook voor de industrie – die in het Noorden goed vertegenwoordigd is – waar alleen de voedingsmiddelenindustrie een positieve uitzondering is. In Drenthe echter presteren de chemie, met name de kunstvezelindustrie, en de rubber- en kunststofindustrie wel bovengemiddeld (CBS, 2013; ING Economisch Bureau, 2013a).

Bij het vaststellen van de bijdrage van de export aan de regionale economie op basis van de toegevoegde waarde kunnen we op twee manieren te werk gaan. De toegevoegde waarde van de export kan toegerekend worden aan de regio van waaruit de finale goederen en diensten rechtstreeks naar het buitenland gaan. Maar bedrijven uit de ene provincie betrekken vaak intermediaire producten uit andere provincies. We kunnen de toegevoegde waarde van de export dus ook toerekenen aan de regio waar de toegevoegde waarde daadwerkelijk gevormd wordt. Deze laatste benadering wordt de ketenbenadering genoemd (CBS, 2013; ING Economisch Bureau, 2014b).

Tabel 1 De relatieve noordelijke exportprestatie met betrekking tot het aantal internationaal actieve bedrijven, het aandeel in de afzet waarde van de export, het aandeel in de toegevoegde waarde van de export en het aandeel in het nationale bbp.

	Percentage internationaal actieve bedrijven	Procentueel aandeel afzetwaarde export goederen in nationale export	Procentueel aandeel toegevoegde waarde export goederen in nationale export (ketenbenadering)	Procentueel aandeel bbp in nationaal bbp
Groningen	22	5,0	8,3	3,0
Friesland	19	1,3	3,1	3,1
Drenthe	24	1,2	2,3	2,2
Overijssel	29	5,9	6,6	6,0
Flevoland	23	1,5	1,6	1,7
Gelderland	26	7,4	9,1	10,5
Utrecht	21	4,4	6,3	8,9
Noord-Holland	22	20,2	16,6	18,7
Zuid-Holland	23	25,2	19,8	21,4
Zeeland	33	2,3	2,8	2,2
Noord-Brabant	30	18,1	16,3	15,1
Limburg	40	7,7	7,2	6,0
Nederland	25			

Bron: (CBS, 2013, pp 118, 143)

Opvallend is dat de bijdrage van de export in Noord-Nederland op basis van de ketenbenadering ongeveer twee keer zo groot is als de bijdrage op basis van de finale goederen en diensten (CBS, 2013; ING Economisch Bureau, 2014b). Tabel 1 laat zien dat Drenthe en Friesland hun bijdrage aan de nationale export zien stijgen van ongeveer 1 procent op basis van de finale producten naar resp. 2,3 en zelfs 3,1 procent op basis van de ketenbenadering. In beide provincies zijn veel bedrijven in de landbouw en industrie die intermediaire goederen leveren. Met andere woorden, de noordelijke economie profiteert meer van groei van de export dan uit de traditionele weergave van de export naar voren komt (CBS, 2013).

2.2.2 De Noord-Nederlandse export nader beschouwd naar samenstelling en bestemming

De samenstelling van het exportpakket verschilt per provincie. In de provincie Groningen maakt de uitvoer van aardgas driekwart van de totale goederenuitvoer uit (ING Economisch Bureau, 2014b). Voor wat betreft de uitvoerwaarde van energie neemt Groningen de 17e plaats in van de 256 Europese regio's (Raspe, Weterings, Thissen, & Van Dongen, 2013). Hierdoor is de toegevoegde waarde van de uitvoer van Groningen veel hoger dan gemiddeld in Nederland. Desondanks is de internationale concurrentiekracht van het Groningse energiecluster relatief klein. Naast de energiesector en de daarmee verbonden bedrijfstakken zijn de chemie, de producenten van industriële goederen en de agro-industrie belangrijke bedrijfstakken voor de uitvoer. De sterke geografische concentratie van de gasexport maakt dat de spreiding in afzetlanden in Groningen zeer gering is (ING Economisch Bureau, 2014b).

In Friesland zijn de landbouw – zowel akkerbouw als veeteelt – en voedingsmiddelenindustrie belangrijke sectoren. De provincie neemt hierin de 16e resp. 28e plaats in van de 256 regio's in Europa (Raspe et al., 2013). Daarnaast zijn de machine-, elektrotechnische en transportsector goed vertegenwoordigd in de Friese export. De Friese uitvoer blijkt geografisch het sterkst gespreid van alle provincies (ING Economisch Bureau, 2014b).

Het exportpakket van Drenthe is redelijk gelijkmatig verdeeld qua samenstelling. De landbouw is ook in Drenthe een belangrijke sector. In de industrie zijn de exportandelen van de technologiesector, de kunstvezelindustrie, de agrifood, de chemie en industriële materialen vrijwel gelijk. Die gelijkmatige verdeling geldt ook voor de exportbestemmingen; deze is vrijwel gelijk aan het nationale gemiddelde (ING Economisch Bureau, 2014b).

Natuurlijk is Duitsland net als voor alle andere provincies ook voor de noordelijke provincies het belangrijkste afzetland. Maar het percentage van de export dat naar Duitsland gaat is met 17 procent in Friesland het laagst van Nederland. Verder is opvallend dat Drenthe als enige grensprovincie met Duitsland beneden het landelijk gemiddelde naar dit land exporteert. Het aandeel van Duitsland in de Groningse export ligt met 36 procent juist ver boven het landelijk gemiddelde maar dit hangt samen met de grote gasimport door Duitsland uit Groningen (CBS, 2013; ING Economisch Bureau, 2014b).

2.2.3 Rol MKB in nationale export

Het MKB, gedefinieerd als alle zelfstandige ondernemingen met minder dan 250 werknemers, is goed voor 27 procent van de Nederlandse export. Dit percentage is veel lager dan de 66,7 procent die het MKB bijdraagt aan de totale afzet. Het grootbedrijf exporteert dus relatief en absoluut veel meer dan het MKB (Lemmers, 2014; Van der Valk, 2014). De ontwikkeling van de exportprestatie van het MKB is wel vergelijkbaar met die van het grootbedrijf. In de periode 2010-2012 groeide de export van het MKB gemiddeld negen procent per jaar tegen acht procent voor het grootbedrijf (Lemmers et al., 2014a). Dit betreft echter alleen de afzet die MKB-bedrijven zelf direct in het buitenland realiseren (Lemmers, 2014). Maar het MKB is ook een belangrijke toeleverancier van het grootbedrijf. Uit onderzoek blijkt dat het MKB een tien procent groter aandeel heeft in de uitvoer van de marktsector als hiermee rekening wordt gehouden (Kwaak, 2014).²

In 2012 deden 116.900 exporterende bedrijven aan export hetgeen neerkomt op 13,2 procent van het totaal aantal MKB-bedrijven (Lemmers, 2014; ondernemerschap.nl, 2013). Hoewel driekwart van de exporteurs minder dan tien werknemers heeft, is er een duidelijke relatie tussen het percentage exporteurs en de omvang van de onderneming. Van de bedrijven met minder dan tien werknemers doet ruim 10 procent aan export terwijl van de bedrijven met 50 tot 250 werknemers bijna de helft exporteert. Groothandel en industrie zijn de sectoren met de hoogste percentages exporterende bedrijven (resp. 35 procent en 26 procent) (Gibcus, Tiggeloo, Verhoeven, & Van der Zeijden, 2013).

2.2.4 Exportintensiteit MKB

Het exportaandeel in de omzet, de exportintensiteit, van het totale Nederlandse MKB blijkt in de loop van de tijd sterk te fluctueren. In de periode 1995-2011 schommelt de exportintensiteit tussen 18,8 procent (2001) en 26,2 procent (2006). In 2011 lag de exportintensiteit van het totale MKB op 21,3 procent. Overigens zijn de cijfers vanaf 2008 moeilijk te vergelijken met die van de voorgaande periode vanwege veranderingen in de wijze van dataverzameling (Gibcus et al., 2013).

Een onderverdeling van exportintensiteit naar grootteklasse en sector is alleen beschikbaar voor de export van goederen. Opvallend is dat, waar in de periode tot en met 2007 de exportintensiteit een redelijke positieve correlatie toont met de grootteklasse, er in de periode vanaf 2008 er geen verband lijkt te bestaan tussen exportintensiteit en grootteklasse. In de periode 2008-2011 heeft het kleinbedrijf (tot tien werknemers) een hogere exportintensiteit dan het klein middenbedrijf (10-19 werknemers), terwijl het groot middenbedrijf (50-99 werknemers) de hoogste exportintensiteit heeft van het MKB (Gibcus et al., 2013).

Ook de exportintensiteit naar sector is door het verschil in dataverzameling tussen de periode voor 2008 en die vanaf 2008 moeilijk vergelijkbaar. Wel blijft de rangorde tussen sectoren in exportintensiteit overeind. De industrie kent de hoogste exportintensiteit; in de periode 2008-2011 schommelt deze rond de 33 procent. Daarna komen groothandel en transport/communicatie met aandelen van ca. 30 procent (Gibcus et al., 2013).

² Dit onderzoek betreft alleen ondernemingen met minder dan 100 werknemers

Cijfers over de exportintensiteit van de exporterende bedrijven in het MKB zijn alleen beschikbaar over de periode tot 2008. In die periode is de exportintensiteit van exporterende bedrijven ongeveer 50 procent. In het Noorden is dat in 2011 42 procent (Wassing, 2011). Als we naar de exportintensiteit per grootteklasse kijken, valt op dat deze landelijk voor het kleinbedrijf in de periode 2000-2007 het hoogst is, namelijk rond de 50 procent (Gibcus et al., 2013). Tien procent van de exporteurs in het kleinbedrijf haalt zelfs meer dan 75 procent van de omzet uit export (ING Economisch Bureau, 2014a). Transport/communicatie en industrie zijn de sectoren met de hoogste exportintensiteit van exporteurs (Gibcus et al., 2013)

2.3 Het noordelijk MKB en export

2.3.1 Kenmerken noordelijke MKB-bedrijven

Om de exportorientatie en –prestatie van het noordelijk MKB goed te kunnen vergelijken met het landelijk beeld analyseren we eerst in hoeverre de samenstelling van het MKB in het Noorden afwijkt van de landelijke samenstelling. De industrie blijkt dan in het Noorden een duidelijk bovengemiddeld aandeel in de toegevoegde waarde te hebben. Alleen Noord-Drenthe ligt onder het landelijk gemiddelde van 18 procent terwijl de industrie in Zuidwest-Friesland, Noord-Friesland, Overig Groningen, Delfzijl en omgeving en Zuidoost-Drenthe meer dan 20 procent van de toegevoegde waarde oplevert. Bij de commerciële dienstverlening is het beeld omgekeerd. Landelijk verschaft de commerciële dienstverlening 37,7 procent van de toegevoegde waarde. Dit percentage ligt in het Noorden duidelijk lager. Oost-Groningen is de regio met het laagste aandeel, 16 procent. Slechts drie regio's scoren rond (Zuidwest-Drenthe) of boven (Zuidwest-Friesland en Zuidoost-Friesland) het landelijk gemiddelde (Van Gessel-Dabekaussen, 2011).

Uit onderzoek van het CBS (Van Gessel-Dabekaussen, 2011) komt voor de sector industrie een duidelijke samenhang naar voren tussen de mate waarin het MKB waarde creëert en de mate waarin het grootbedrijf in dezelfde regio dat doet. Kleine bedrijven fungeren namelijk als toeleveranciers voor grote bedrijven. De verschuivingen in de waardeketen als gevolg van toenemende uitbesteding door grote bedrijven versterken dit nog. Daarnaast blijkt de industrie zich in relatief dunbevolkte regio's zoals het Noorden te concentreren. Dit kan ook verklaren waarom het industriële MKB in Zuidwest-Friesland en Noord-Friesland een bovengemiddeld aandeel in de toegevoegde waarde heeft terwijl het grootbedrijf hier juist een benedengemiddeld aandeel laat zien. Het aandeel van de commerciële dienstverlening vertoont voornamelijk een positieve relatie met de bevolkingsdichtheid van een regio (Van Gessel-Dabekaussen, 2011). Het hoge aandeel in Zuidwest- en Zuidoost-Friesland en Zuidwest-Drenthe hangt waarschijnlijk samen met het grote belang van de toeristische sector in deze regio's.

In de tweede plaats vergelijken we de economische prestatie van het noordelijk MKB met het landelijk gemiddelde. Aalders, Briesen en Versteegh (2012) hebben een model ontwikkeld waarbij de economische prestatie van het regionale MKB met het landelijk gemiddelde worden vergeleken. Daartoe hebben zij een indicator samengesteld op basis

van vijf kengetallen die de huidige en toekomstige creatie van toegevoegde waarde plus de financiële gezondheid op korte en lange termijn in kaart brengt: nettowinstmarge, arbeidsproductiviteit, investeringsratio, liquiditeit en solvabiliteit. Deze indicator laat zien dat het MKB in de meeste noordelijke COROP-regio's slechter tot veel slechter presteert dan het landelijk gemiddelde, zie Tabel 2.

Wanneer we de prestatie-indicator opsplitsen in schepping van toegevoegde waarde en financiële gezondheid, dan blijkt volgens Tabel 2 het MKB in alle noordelijke regio's slechter dan het landelijk gemiddelde te scoren op schepping van toegevoegde waarde. Voor wat betreft financiële gezondheid presteren alleen Zuidwest Drenthe, Oost-Groningen en Zuidoost-Friesland beter dan het landelijk gemiddelde (Aalders et al., 2014).

Tabel 2 Rangorde COROP regio's naar totaal economisch presteren MKB

		Welvaartscreatie			Financiële gezondheid	
		Netto-winstmarge	Arbeids-productiviteit	Investeringsratio	Liquiditeit	Solvabiliteit
Zeeuwsch-Vlaanderen	1	2	5	2	4	11
Midden-Limburg	2	15	25	9	11	2
Zuidwest-Gelderland	3	16	22	14	2	3
Veluwe	4	19	33	6	21	1
Arnhem / Nijmegen	5	6	21	5	10	7
Aggl. Leiden en Bollenstreek	6	9	9	10	15	4
Zaanstreek	7	1	1	39	23	39
Groot-Amsterdam	8	11	8	34	8	6
IJmond	9	13	4	40	1	34
Flevoland	10	26	16	1	28	36
Zuidoost-Zuid-Holland	11	5	10	35	7	24
West-Noord-Brabant	12	12	12	13	16	27
Noord-Limburg	13	25	38	8	3	10
Groot-Rijnmond	14	3	6	16	39	18
Overig Zeeland	15	24	19	7	22	28
Zuid-Limburg	16	10	14	38	18	9
Midden-Noord-Brabant	17	20	20	22	13	17
Zuidwest-Drenthe	18	8	37	29	6	16
Het Gooi en Vechtstreek	19	27	3	32	35	12
Oost-Groningen	20	18	26	36	5	15
Zuidoost-Noord-Brabant	21	7	11	33	27	25

		Welvaartscreatie			Financiële gezondheid	
		Netto-winst marge	Arbeids-productiviteit	Investeringsratio	Liquiditeit	Solvabiliteit
Twente	22	21	29	12	12	32
Noord-Overijssel	23	17	27	27	17	19
Utrecht	24	30	17	11	30	20
Zuidwest-Overijssel	25	23	40	17	20	8
Noordoost-Noord-Brabant	26	31	15	30	14	30
Kop van Noord-Holland	27	33	35	18	9	21
Oost-Zuid-Holland	28	28	36	3	29	26
Achterhoek	29	22	31	24	19	31
Noord-Drenthe	30	14	18	20	37	23
Zuidoost-Friesland	31	35	32	21	24	14
Aggl. 's-Gravenhage	32	36	13	31	26	29
Alkmaar en omgeving	33	32	24	25	36	13
Aggl. Haarlem	34	29	7	4	38	38
Zuidoost-Drenthe	35	4	28	37	32	35
Overig Groningen	36	37	23	28	33	5
Delft en Westland	37	34	30	23	25	37
Noord-Friesland	38	39	34	15	34	22
Zuidwest-Friesland	39	38	39	19	31	33
Delfzijl en omgeving	40	40	2	26	40	40

Bron: (Aalders et al., 2014)

Ook uit het onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (Raspe, Weterings, & Thissen, 2012) naar de concurrentiekracht van regio's komt de slechte uitgangspositie van het noordelijk bedrijfsleven naar voren. In dit onderzoek wordt de concurrentiekracht van 256 Europese regio's met elkaar vergeleken. De auteurs hebben vier bronnen van regionale concurrentievoordelen geïdentificeerd voor bedrijven. In de eerste plaats zijn dit voordelen die voortvloeien uit urbanisatie. Hoe groter de omvang en dichtheid van de bevolking en hoe groter de diversiteit van het bedrijfsleven is, hoe groter de kans is dat een bedrijf hier potentiële klanten, en geschikte toeleveranciers en werknemers vindt. De concurrentiepositie van het noordelijk bedrijfsleven wordt benadeeld door de geringe bevolkingsomvang en -dichtheid (Raspe et al., 2013).

In de tweede plaats kan er sprake zijn van localisatievoordelen. Regionale concentratie van een sector trekt gespecialiseerde toeleveranciers en werknemers aan. Dit oefent positieve invloed uit op de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven in de betreffende sector (Raspe et al., 2012). De kunstvezelindustrie rond Emmen en het chemie- en energiecluster in de regio Delfzijl vormen noordelijke voorbeelden van localisatievoordelen (ING Economisch Bureau, 2014b).

In de derde plaats speelt de efficiëntie van de netwerken waarin bedrijven in een regio participeren een belangrijke rol. Bedrijven kopen namelijk niet alleen in de eigen regio in maar ook daarbuiten. De efficiëntie van netwerken neemt onder andere toe naarmate bedrijven meer inkopen uit naburige regio's (Raspe et al., 2012). Voor Noord-Nederland geldt dat er wat dit betreft relatief weinig netwerkrelaties met de aangrenzende Duitse regio's zijn terwijl daar wel mogelijkheden lijken te liggen (Boneschansker & Hospers, 2013).

Ten slotte kunnen regiospecifieke kenmerken invloed uitoefenen op de concurrentiepositie van het regionale bedrijfsleven zoals goede bereikbaarheid en een adequate kennisinfrastructuur. Ook de aanwezigheid van veel buitenlandse bedrijven duidt op een goede concurrentiepositie (Raspe et al., 2012). Op deze aspecten scoren de noordelijke provincies slecht. Alleen Groningen presteert goed op kennisinfrastructuur dankzij de aanwezigheid van de Rijksuniversiteit Groningen (Raspe et al., 2013).

2.3.2 Het aandeel van het MKB in de noordelijke export

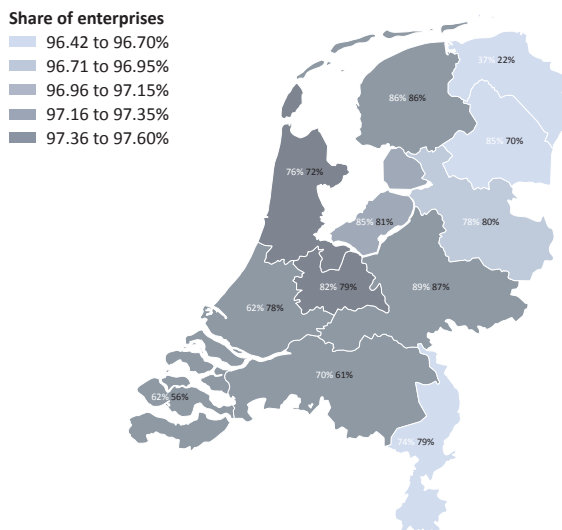
Het aandeel van het MKB in de noordelijke export loopt sterk uiteen tussen de provincies. Figuur 1 laat zien dat in Groningen het aandeel van het MKB in de export met 22 procent verreweg het kleinst is. Dit heeft te maken met de al eerder geconstateerde dominante rol van aardgas in het Gronings exportpakket. In Drenthe is 70 procent van de exportwaarde afkomstig van het MKB en in Friesland zelfs 86 procent. Im- en exporterende bedrijven behoren in Drenthe en Groningen relatief vaak tot het grootbedrijf (CBS, 2013). Gezien de ondervertegenwoordiging van het grootbedrijf in deze provincies bevestigt dit het beeld dat het noordelijk MKB minder rechtstreeks zaken doet met het buitenland dan het MKB elders.

In 2011 heeft de Kamer van Koophandel Noord een onderzoek – de Exportmonitor 2011 – laten uitvoeren onder een representatieve steekproef van zowel exporterende als niet-exporterende bedrijven met minder dan 100 werknemers in een beperkt aantal sectoren, namelijk groothandel, industrie, zakelijke dienstverlening en opslag en transport. Dit kan een reden zijn dat de verdeling van het aandeel exporteurs naar sectoren enigszins verschilt van het landelijk beeld. De helft van de exporterende bedrijven behoort tot de industrie en 32 procent tot de groothandel (Wassing, 2011).

Als we de noordelijke MKB-exporteurs vergelijken met de noordelijke niet-exporterende MKB-bedrijven, blijkt conform het landelijk beeld dat exporteurs gemiddeld groter zijn. Van de exporterende bedrijven heeft 15 procent meer dan 50 werknemers tegen zes procent bij de niet-exporteurs. Daarentegen heeft 72 procent van de niet-exporteurs minder dan tien werknemers terwijl dit percentage voor de exporteurs slechts 46 procent bedraagt (Wassing, 2011).

Logischerwijs vinden we hetzelfde beeld bij de omzet. Gemiddeld bedraagt de omzet van exporteurs 7,5 miljoen euro tegenover 1,7 miljoen euro voor de niet-exporteurs. Van de exporteurs boekt 35 procent een omzet van meer dan 5 miljoen euro, terwijl dit percentage bij de niet-exporteurs vijf procent bedraagt. Van de exporteurs zet 33 procent minder dan 1 miljoen euro om terwijl dit voor 63 procent van de niet-exporteurs geldt (Wassing, 2011).

Figuur 1 Het aandeel van MKB-bedrijven in im- en exporterende bedrijven en het import- en exportaandeel van MKB-bedrijven



Bron: CBS, *Internationalisation Monitor 2013*, p. 123 ³

Uit de voorgaande bevindingen valt een aantal conclusies te trekken. In de eerste plaats blijkt de directe afzet van het noordelijk bedrijfsleven, in het bijzonder het MKB, een veel kleiner deel van de nationale export uit te maken dan op grond van het regionale aandeel in de Nederlandse economie verwacht zou mogen worden. Het aandeel in de nationale export gemeten via de ketenbenadering is echter veel groter en gelijk aan het regionale aandeel in de nationale economie. Kennelijk is het noordelijk bedrijfsleven vooral toeleverancier voor exporteurs elders in den lande. Dit hangt deels samen met de oververtegenwoordiging van het MKB in het noordelijk bedrijfsleven. Ten tweede is de noordelijke export naar Duitsland relatief laag, zeker gezien het feit dat Groningen en Drenthe aan Duitsland grenzen. Van de andere Nederlandse provincies die aan Duitsland grenzen, gaat een veel groter deel van hun export aan dit land. Een derde zeer belangrijk punt is dat het noordelijk MKB vergeleken met het MKB elders zowel financieel als voor wat betreft de schepping van toegevoegde waarde onderpresteert. Ten slotte is te constateren dat het percentage internationaal actieve bedrijven vergeleken met de rest van het land laag is.

³ In figuur 1 geven de witte cijfers het importaandeel van MKB-bedrijven aan en de zwarte het exportaandeel.



THEORIE INTER NATIO NALISE RING

3. Theorie internationaliseringsproces ondernemingen

3.1 Obstakels voor internationalisering

Het voorgaande hoofdstuk heeft laten zien dat de exportoriëntatie en –prestatie van het noordelijk MKB achterblijft bij de rest van het land. Dit roept de vraag op waarom de internationalisering van het noordelijk MKB kennelijk moeizaam verloopt. Het doel van dit hoofdstuk is te onderzoeken in hoeverre de theorievorming met betrekking tot het internationaliseringsproces van bedrijven hier licht op kan werpen. Internationaal handel drijven is überhaupt moeilijk zoals blijkt uit het relatief kleine aandeel van de internationale handel in de totale wereldeconomie. Enerzijds heeft dit te maken met objectieve handelsbarrières zoals transportkosten, invoerrechten en andere handelsbeperkingen (Ellis, 2011; Linders, 2006). Hiervan lijkt zelfs de interne markt in de EU niet gevrijwaard getuige de uitspraak van eurocommissaris Bienkowska dat de lidstaten in de loop van de tijd wet- en regelgeving hebben ingevoerd die tegen het vrij verkeer van goederen en diensten ingaan (Segenhout & Winkel, 2015). Anderzijds zorgen belangrijke subjectieve barrières als gevolg van institutionele verschillen voor hinderpalen voor bedrijven bij samenwerking met bedrijven in andere landen en bemoeilijken daarmee verdere internationalisering. Een belangrijk aspect hierbij is dat een bedrijf dat op een buitenlandse markt actief wordt in die markt de handicap heeft dat het een buitenlands bedrijf is en dus een bedrijfsspecifiek concurrentievoordeel moet hebben om die handicap te overwinnen (Johanson & Vahlne, 2009).

Institutioneel wordt hier opgevat in de betekenis die Scott (1995, p. 33) hieraan geeft: “Instituten bestaan uit cognitieve, normatieve en regulatieve structuren en activiteiten die sociaal gedrag stabiliteit en betekenis geven. Instituten worden door dragers – cultuur, structuur en routines – overgebracht en opereren op meerdere bevoegdheidsniveaus.” Regulatieve instituten betreffen voornamelijk wet- en regelgeving en de instellingen die hiermee verbonden zijn. Cognitieve instituten betreffen de mate waarin bepaald gedrag vanzelfsprekend is bijvoorbeeld met betrekking tot de te hanteren betalingsvoorwaarden bij een transactie. Normatieve instituten hebben te maken met de normen en waarden die aan gedrag ten grondslag liggen.

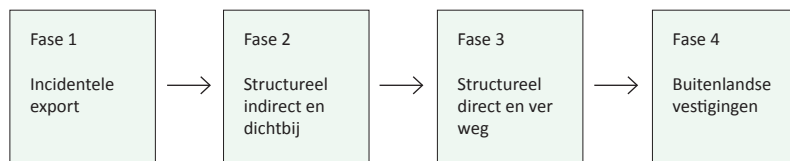
Institutionele verschillen bemoeilijken de informatiestroom vanuit en naar buitenlandse markten (Johanson & Vahlne, 1977). Ook hebben institutionele verschillen een negatief effect op wederzijds formeel en informeel vertrouwen waardoor de transactiekosten van buitenlandse transacties verhoogd worden. Dit heeft ermee te maken dat de potentiële handelspartners niet op de hoogte zijn van elkaars gebruikelijke formele en vooral informele procedures bij het afsluiten van transacties. Daarnaast beïnvloeden eventuele twijfels over de onafhankelijkheid van rechtspraak en transparantie en onpartijdigheid van de overheid de onderlinge handel negatief (Linders, 2006).

Deze hinderpalen gelden in versterkte mate voor MKB-bedrijven die immers de middelen en expertise missen om hiermee adequaat om te gaan. Anders dan bij grote ondernemingen is (strategische) kennis in MKB-bedrijven voornamelijk geconcentreerd bij de directeur-eigenaars (N. E. Coviello & Martin, 1999). Het overwinnen van deze barrières vereist dus ondernemerschap (Ellis, 2011). Snelheid en mate van internationalisering worden daarbij positief beïnvloed door persoonlijke internationale ervaring van de ondernemer. Deze ervaring verkleint namelijk de onzekerheid en het risico van internationaal zaken doen (N. E. Coviello & Martin, 1999).

3.2 Internationalisering volgens het fasemodel

Er zijn twee relevante groepen theorieën die het internationaliseringsproces van bedrijven proberen te verklaren: fasemodellen en netwerkbenaderingen (Brand, Gemser, & Sorge, 2005). Fasemodellen, waarvan het Uppsalamodel uit de jaren zeventig het meest bekende is, benadrukken het belang van leren door het management op basis van ervaring opgedaan gedurende het internationaliseringsproces. Volgens de grondleggers van het Uppsalamodel, Johanson en Vahlne, gaan bedrijven tot internationalisering over om lange-termijn groei van omzet en winst te realiseren waarbij zij tegelijkertijd het risico zoveel mogelijk willen beperken. De onderliggende veronderstellingen zijn dat bedrijven te maken hebben met onzekerheid en gekenmerkt worden door begrensde rationaliteit (Johanson & Vahlne, 2009). Het model is gebaseerd op empirisch onderzoek naar het internationaliseringsproces van Zweedse bedrijven (Johanson & Vahlne, 1977).

Figuur 2 Het internationaliseringsproces volgens het Uppsalamodel van Johanson en Vahlne



Figuur 2 geeft het Uppsalamodel schematisch weer. Internationalisering begint vaak met incidentele, toevallig tot stand gekomen buitenlandse transacties (Johanson & Vahlne, 2009). Bedrijven hebben bij de start van het internationaliseringsproces te kampen met beperkte middelen en met beperkte kennis van buitenlandse markten. Daarom willen zij de mate van betrokkenheid bij buitenlandse markten – tot uitdrukking komend in omvang en specificiteit van de investeringen in deze markten – zo klein mogelijk houden. Structurele internationalisering start dan ook door middel van indirecte export naar nabije, institutioneel vergelijkbare markten. Hierdoor doet het management nieuwe kennis en ervaring op die het in staat stellen de volgende internationaliseringsfase in te gaan. Het management vergroot de betrokkenheid bij de markt door meer middelen te investeren en mensen vrij te maken. Tegelijkertijd wordt de export naar institutioneel verder verwijderde

markten uitgebreid. Het internationaliseringsproces wordt uiteindelijk voltooid met de oprichting van volwaardige dochterondernemingen in het buitenland (N. E. Coviello & Martin, 1999; Johanson & Vahlne, 1977; Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino Gravel, 2012; Madsen & Servais, 1997).

Een belangrijk kritiekpunt op het fasemodel is dat veel bedrijven niet alle fasen doorlopen; vaak worden de eerste fasen overgeslagen (zie bijv. Brand et al., 2005; N. E. Coviello & Martin, 1999; Crick & Spence, 2005; Kamakura et al., 2012; Kyvik, Saris, Bonet, & Felício, 2013). Een tweede veel voorkomend kritiekpunt dat het Uppsalamodel een te deterministisch karakter heeft omdat het maar één enkel ontwikkelingspad voor internationalisering schetst (Kamakura et al., 2012; Madsen & Servais, 1997). Coviello en Martin (1999) nuanceren dit met de constatering in hun onderzoek over de internationalisering van technische adviesbureaus in Nieuw-Zeeland dat deze weliswaar fasen in de ontwikkeling overslaan maar toch een ontwikkelingsproces in hun gedrag vertonen. In de loop van de tijd blijken beslissingen om markten te betreden een meer strategisch karakter te ontwikkelen als gevolg van grotere kennis en ervaring en de ontwikkeling van sterke netwerken in het buitenland. Ook vinden zij een effect van institutionele afstand op het gedrag van de onderzochte ondernemingen.

Overigens formuleren Johanson en Vahlne (1990) zelf drie uitzonderingen op hun model. Fasen kunnen worden overgeslagen wanneer a) het bedrijf vergelijkbare ervaringen kan generaliseren; b) het risico klein is in termen van de benodigde investeringen; en c) marktkennis verkregen kan worden zonder dat daarvoor ervaring noodzakelijk is. Dit laatste punt sluit aan op de netwerkbenadering volgens welke internationalisering afhankelijk is van het netwerk waarin het bedrijf verkeert. Internationalisering is het gevolg van interactie met (buitenlandse) netwerkpartijen en wordt uitgebouwd door het aangaan en onderhouden van relaties (Brand et al., 2005).

3.3 Internationalisering volgens het netwerkmodel

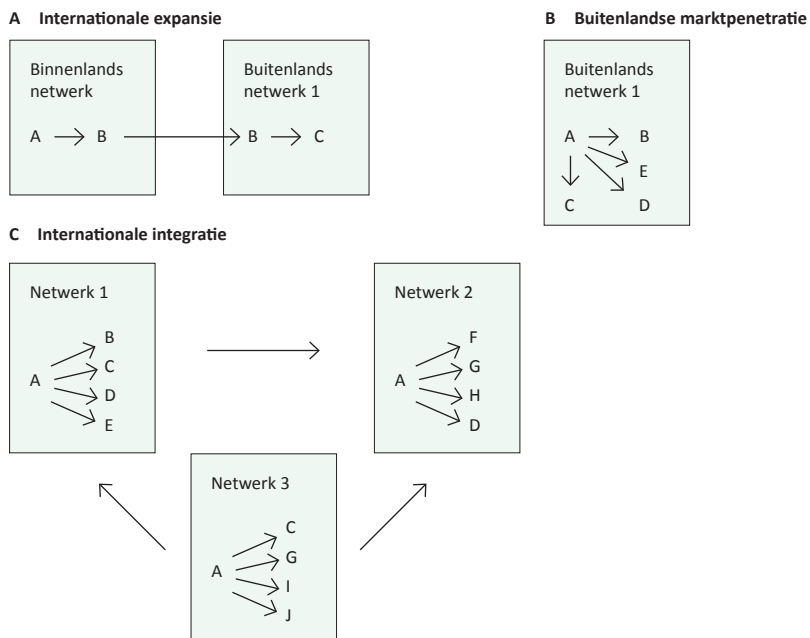
De netwerkbenadering is gebaseerd op de theorieën van sociale uitwisseling en de afhankelijkheid van wederzijdse hulpbronnen (N. E. Coviello & Martin, 1999). Zakelijke netwerken zijn reeksen onderling verbonden zakelijke relaties; zakelijke relaties zijn ruilrelaties tussen bedrijven en onderling verbonden relaties zijn relaties die van elkaar afhankelijk zijn. De ontwikkeling van zakelijke relaties kan gezien worden als een proces van (sociale) ruil gebaseerd op wederzijds voordeel. In de loop van de tijd komen de betrokken partijen steeds meer over elkaar te weten. Daarbij ontstaat onderling vertrouwen op basis waarvan zij steeds meer onderlinge verplichtingen aangaan. De onderlinge afhankelijkheid neemt dan in de loop van de tijd toe; partners leren van elkaar en passen hun routines op elkaar aan en stemmen wederzijdse expertise op elkaar af – bijvoorbeeld tussen leverancier en klant. Er ontstaan duurzame relaties die veel potentiële voordelen met zich meebrengen: lagere productie- en transactiekosten, ontwikkeling van nieuwe kennis en het vormen van bruggen naar nieuwe partners (Johanson & Mattsson, 1987).

Zakelijke netwerken verbinden bedrijven met leveranciers, distributeurs, klanten, kennisinstellingen, andere ondersteunende instellingen en concurrenten (Kamakura et al., 2012). De onderlinge afhankelijkheid tussen de leden van een netwerk maakt onderlinge coördinatie van activiteiten noodzakelijk waarbij prijs slechts één van de bepalende factoren is. Een fundamentele veronderstelling hierbij is dat afzonderlijke bedrijven afhankelijk zijn van hulpbronnen die door andere bedrijven in het netwerk gecontroleerd worden (Johanson & Mattsson, 1987).

Johanson en Mattsson (1988) beargumenteren dat internationalisering voortkomt uit de bovengenoemde externe effecten van het lidmaatschap van netwerken. Zij onderscheiden drie typen internationalisering die over het algemeen achtereenvolgens optreden. Vóór het met internationalisering begint maakt een bedrijf alleen deel uit van een binnenlands netwerk. Internationale expansie wordt op gang gebracht doordat een bedrijf via relaties in het binnenlandse netwerk betrokken raakt bij een buitenlands netwerk, zie Figuur 3A. Bedrijf A is alleen actief in een binnenlands netwerk. Via bedrijf B legt het een relatie met bedrijf C in het buitenlandse netwerk waarin B actief is.

De volgende fase bestaat uit penetratie van buitenlandse markten via ontwikkeling van relaties binnen buitenlandse netwerken. Figuur 3B laat zien dat bedrijf A zijn positie in het buitenlandse netwerk 1 uitbreidt door relaties aan te knopen met de bedrijven C, D en E. In Figuur 3C ten slotte worden de afzonderlijke buitenlandse netwerken van A geïntegreerd door hen via gemeenschappelijke connecties met elkaar te verbinden.

Figuur 3 Het internationaliseringsproces volgens de netwerkbenadering



Coviello en Martin (1999) concluderen op basis van hun empirisch onderzoek dat netwerken, bestaande uit formele en informele relaties, grote invloed uitoefenen op het internationaliseringsproces van kleine en middelgrote bedrijven. Dit geldt voor bedrijven in zowel dienstensectoren als industriële sectoren. Ook Crick en Spence (2005) vinden in hun onderzoek naar internationalisering van hightech MKB-bedrijven in het Verenigd Koninkrijk dat beschikbaarheid en gebruik van bestaande contacten een belangrijke rol spelen in de beginfase van het internationaliseringsproces. De keuze van de entreestrategie, bijvoorbeeld, wordt vaak beïnvloed door de voorkeuren van de klant (N. E. Coviello & Martin, 1999).

Internationalisering van MKB-bedrijven lijkt vooral te maken te hebben met de structurele en bestuurlijke kenmerken van en de beschikbaarheid van middelen voor het bedrijf. De ondernemer en diens plaats binnen netwerken nemen een centrale plaats in bij internationalisering. De ondernemer ziet potentiële kansen door een bril, gekleurd door persoonlijke kenmerken als mate van internationale ervaring en bereidheid om risico te nemen. De persoonskenmerken van een ondernemer hebben dus grote invloed op de snelheid waarmee een bedrijf internationaliseert (Oviatt & McDougall, 2005). Volgens Crick en Spence (2005) is de internationale oriëntatie van de ondernemer een belangrijk bestanddeel van de middelen van een onderneming. De internationale oriëntatie van een ondernemer blijkt positief samen te hangen met diens opleidingsniveau en internationale openheid.

Netwerken helpen ondernemers dus kansen op buitenlandse markten te ontdekken en daar een positieve reputatie op te bouwen. Netwerken vergemakkelijken internationalisering doordat ze bedrijven voorzien van kennis over buitenlandse markten en daarmee de onzekerheid verbonden aan internationaal zakendoen verminderen. Toetredingsbarrières zijn dus gemakkelijker te overwinnen (Johanson & Vahlne, 2009; Musteen, Datta, & Butts, 2014). Dit geldt des te sterker als de ondernemer al internationale ervaring heeft opgedaan in eerdere activiteiten. Netwerkposities zijn dus waardevolle bezittingen voor bedrijven die hen in staat stellen de verschillende fasen van het internationaliseringsproces sneller te doorlopen of zelfs over te slaan (Crick & Spence, 2005; Musteen et al., 2014; Oviatt & McDougall, 2005).

Oviatt en McDougall (2005) stellen dat drie aspecten van netwerken de snelheid en diepgang, waarmee het internationaliseringsproces plaatsvindt, beïnvloeden: a) de sterkte van netwerkbanden; b) de omvang van het netwerk; en c) de dichtheid van de netwerkrelaties. Zwakke netwerkbanden stellen een ondernemer in staat zonder veel investeringen snel een groot aantal contacten met bijvoorbeeld tussenpersonen in verschillende landen op te bouwen. Dit resulteert in grote, dunne netwerken. Grote, dunne netwerken met zwakke banden bevorderen dus de snelheid van het internationaliseringsproces van een onderneming. Kleine, dichte netwerken met sterke onderlinge banden zijn daarentegen noodzakelijk om vertrouwen tussen de netwerkpartners op te bouwen en vereisen dientengevolge grote investeringen. Wanneer internationaal zakendoen wederzijdse betrouwbaarheid vereist, is dit soort netwerken belangrijk.

Netwerken zijn vaak gebaseerd op complementaire competenties van de leden. Doordat zij gebruik kunnen maken van de hulpbronnen van andere bedrijven helpen netwerken MKB-bedrijven hun probleem van beperkte middelen op te heffen, bijvoorbeeld bij gezamenlijke productontwikkeling. Nadelen zijn de netwerkcosten bestaande uit het monitoren van het netwerk en het delen van de opbrengsten (Brand et al., 2005; Hessels, 2012). De opbouw van het netwerk beïnvloedt de toegang tot nieuwe kennis terwijl de aard van de relaties in het netwerk de bereidheid van de leden beïnvloedt om relevante kennis en informatie te delen (Musteen et al., 2014).

3.4 Complementariteit fasemodel en netwerkbenadering

De uitkomsten van empirisch onderzoek naar het internationaliseringsproces van MKB-bedrijven doen vermoeden dat fasemodellen en de netwerkbenadering eerder complementaire dan verschillende visies op het internationaliseringsproces behelzen (N. E. Coviello & Martin, 1999; Kamakura et al., 2012; Oviatt & McDougall, 2005). Coviello en Munro (1997) argumenteren dat in beide theorieën leren en ervaring een centrale rol spelen. In het fasemodel worden leren en ervaring door interne factoren gedreven en bij de netwerkbenadering door externe factoren. Zij concluderen dat integratie kan plaatsvinden door de fasebenadering als het ware bovenop de netwerkbenadering te leggen.

Dit komt tot uitdrukking in de resultaten van het onderzoek van Coviello en Munro (1997) naar de internationalisering van kennisintensieve softwarebedrijven in Nieuw-Zeeland. Het internationaliseringsproces van dergelijke bedrijven blijkt zeer snel, maar wel fasegewijs, te verlopen. Dit resulteerde uit hun deelname aan internationale netwerken. Er zijn drie fasen te onderscheiden: a) de intentie om naar het buitenland te gaan; b) actieve betrokkenheid bij de eerste buitenlandse markt en verkenning van andere markten; en c) actieve betrokkenheid bij een groot aantal buitenlandse markten. Tijdens het internationaliseringsproces maakten deze kleine bedrijven gebruik van de hulpbronnen van netwerkpartners door marktkeuze en wijze van toetreding aan hen uit te besteden. Doel daarvan was het financieel en marktrisico te verkleinen. Gevolg was wel dat marktmogelijkheden buiten het netwerk moeilijk benut konden worden. In de laatste fase streven dergelijke kleinere bedrijven er dan ook naar het heft met betrekking tot marktontwikkeling weer in eigen hand te nemen.

In hun categorisering van het internationaliseringsproces maken Johanson en Mattsson (1988) gebruik van zowel het fasemodel als de netwerkbenadering. Zij onderscheiden op basis van de dimensies 'mate van internationalisering van het bedrijf' en 'mate van internationalisering van de markt' vier internationaliseringscategorieën. De Vroege Starter heeft weinig tot geen relaties met buitenlandse markten en gaat internationaliseren op het moment dat het eigen bedrijfsnetwerk en de vergelijkbare netwerken in het buitenland ook nog nauwelijks internationaal actief zijn. Naarmate de Vroege Starter meer internationaliseert verandert het bedrijf in een Eenzame International. De onderneming is actief in buitenlandse netwerken die verder niet met elkaar verbonden zijn. De Late Starter daarentegen gaat internationaliseren op een moment dat de relevante netwerken

al een hoge internationaliseringsgraad vertonen. Hier zijn dus al veel Internationals actief. Naarmate de Late Starter verder internationaliseert, verandert deze in een International onder Andere Internationals.

Het fasemodel lijkt het meest geschikt om het internationaliseringsproces van Vroege Starters te beschrijven. Immers, relevante netwerken bestaan dan nog niet, bedrijven moeten alles op eigen kracht ontdekken. Voor Late Starters geldt dat er al gevestigde internationale netwerken aanwezig zijn en dat een positie in die netwerken vereist is om internationaal actief te kunnen zijn. Internationaliseringsprocessen kunnen dan ook veel sneller verlopen vanwege de grote behoefte aan internationale coördinatie en integratie in de bijbehorende geïnternationaliseerde marktomstandigheden. Een fasegewijs ontwikkelingspad is dan veel onwaarschijnlijker (Madsen & Servais, 1997).



INTERNATIONALISE RINGS PROCES

4. Het internationaliseringsproces van de noordelijke MKB-bedrijven

4.1 Ervaren obstakels voor internationalisering

Het Economisch Bureau van de ING (2014a) en de Kamer van Koophandel Noord-Nederland (2011) hebben resp. voor Nederland als geheel en Noord-Nederland onderzocht wat de belangrijkste obstakels zijn voor het MKB om te gaan exporteren. De resultaten zijn echter niet helemaal vergelijkbaar omdat het onderzoek van de ING zich beperkt tot bedrijven met maximaal tien werknemers terwijl het onderzoek van de Kamer van Koophandel Noord-Nederland bedrijven tot 100 werknemers betreft. De tabellen 3 en 4 geven een overzicht van de resultaten van beide onderzoeken. Tabel 3 bevat de door exporteurs ondervonden belemmeringen bij het internationaal zakendoen als percentage van het totaal aantal exporteurs en tabel 4 laat zien waarom niet-exporteurs niet tot internationalisering overgaan als percentage van het aantal niet-exporteurs.

Tabel 3 Ervaren knelpunten door exporteurs

Obstakel	Landelijk	Noorden
Betalingsrisico's	32	21
Verschillen wet- en regelgeving	29	8
Gebrek aan tijd		20
Niet nakomen afspraken	24	
Concurrentie		21
Cultuurverschillen	18	< 5
Lange levertijden	15	
Taalbarrière	13	< 5
Kennis markt	10	13
Financiële middelen	9	12
Vinden juiste zakenpartner		18

Bron: ING en Exportmonitor 2011

Voor de noordelijke MKB-bedrijven die al exporteren bleken betalingsrisico's, concurrentie op de buitenlandse markt en tijdgebrek (20 procent van de bedrijven) problemen op te leveren bij het initiëren en uitvoeren van exporttransacties. Daarnaast bemoeilijkten het niet kunnen vinden van een geschikte agent (18 procent van de bedrijven), het gebrek aan financiële middelen (12 procent) en wet- en regelgeving (8 procent) een soepel verloop van export. Ten slotte noemden bedrijven de regeldruk bij export, culturele verschillen en taalproblemen als zaken die export bemoeilijkten (Wassing, 2011). Landelijk blijken voor het kleinbedrijf betalingsrisico's (32 procent), verschillen in wet- en regelgeving (29 procent) en

het niet nakomen van afspraken (24 procent) de belangrijkste belemmeringen te vormen. Opvallend is dat er grote verschillen optreden tussen het landelijk beeld en het noordelijke plaatje. Dit heeft waarschijnlijk deels te maken met de verschillende omvang van de onderzochte bedrijven en deels met de verschillende vraagstelling in de onderzoeken.

Tabel 4 Redenen om niet internationaal actief te zijn

Obstakel	Landelijk	Noorden
Product/dienst niet geschikt	55	66
Geen internationale ambitie	31	
Kennis markt	9	8
Tijd	5	10
Cultuurverschillen	3	4
Juiste zakenpartners vinden	2	4
Financiële middelen	1	3

Bron: ING en Exportmonitor 2011

Exporteren blijkt vooral voor MKB-bedrijven moeilijk te zijn doordat zij in vergelijking met het grootbedrijf onvoldoende interne hulpbronnen in de vorm van tijd, expertise en financiële middelen hebben om de obstakels voor export te overwinnen. Landelijk zijn voor ondernemers in het kleinbedrijf verschillen in wet- en regelgeving, betalingsrisico's, gebrek aan kennis van de markt, tijd en financiële middelen, en cultuurverschillen de belangrijkste obstakels om internationaal actief te worden. Veel kleine bedrijven vinden het ook moeilijk de juiste zakenpartners te vinden. Een derde geeft aan geen internationale ambitie te hebben (ING Economisch Bureau, 2014a). Uit de Exportmonitor 2011 (Wassing, 2011) komt naar voren dat voor Noord-Nederlandse niet-exporterende MKB-bedrijven gebrek aan tijd, gebrek aan kennis van de buitenlandse markt en van de buitenlandse wet- en regelgeving, en onvoldoende financiële middelen de belangrijkste obstakels voor export waren. Ook het hebben van voldoende afzetmogelijkheden in Nederland is reden om niet naar het buitenland te gaan. In de Exportmonitor 2011 is niet expliciet gevraagd naar ambitie om te internationaliseren maar het relatief hoge percentage bedrijven dat aangeeft geen voor export geschikt product te hebben doet vermoeden dat gebrek aan internationale ambitie in het Noorden een grotere rol speelt dan elders.

4.2 Innovatieprestatie en –potentieel noordelijk MKB

In hoofdstuk 2 en 3 is al gebleken dat kennis en innovatie een centrale rol vervullen bij internationalisering. Immers, innovatie stelt bedrijven in staat zich effectief te onderscheiden van concurrenten en daarmee groei te bereiken, zeker in combinatie met internationalisering (Ruis, 2013). Kennis blijkt een belangrijk concurrentievoordeel voor kleinere bedrijven; kennisintensieve bedrijven bedienen een groter scala aan markten en internationaliseren sneller dan andere kleinere bedrijven (Oviatt & McDougall, 2005). In

hoofdstuk 2 is al gebleken dat innovatiekracht het internationaliseringsproces van bedrijven gunstig beïnvloedt. Dat de noordelijke exporteurs concurrentie op de buitenlandse markt als belangrijk obstakel zien (Wassing, 2011) versterkt het al eerder geuite vermoeden dat relatief veel bedrijven geen onderscheidend bedrijfsspecifiek concurrentievoordeel hebben.

Het economisch bureau van de ING bank (2013b) heeft een regionale innovatie-index ontwikkeld bestaande uit vier indicatoren: het aantal innoverende bedrijven als percentage van het totaal aantal bedrijven in de regio, de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit over een periode van vijf jaar, de bedrijvendynamiek en de innovatie-uitgaven als percentage van de regionale economie. Alle noordelijke provincies scoren onder het landelijk gemiddelde waarbij Groningen nog het best presteert. Groningen blijft achter bij het landelijk niveau voor wat betreft percentage innoverende bedrijven, het omzetaandeel van nieuwe producten en provinciale uitgaven om innovatie te stimuleren. De bedrijvendynamiek is iets lager dan gemiddeld en is vooral te vinden in de stad Groningen dankzij de jonge en goed opgeleide bevolking. Tien procent van de in 2012 actieve bedrijven in de provincie is ook dat jaar opgericht. De groei van de arbeidsproductiviteit is hoog met name door toedoen van het energie- en chemiecluster rond Delfzijl dat zelfs de hoogste groei van het land liet zien.

De benedengemiddelde innovatieprestatie van Friesland is te wijten aan lage innovatie-uitgaven en vooral aan een lage bedrijvendynamiek als gevolg van een relatief laag aantal starters. Starters hebben juist een bovengemiddeld aandeel in de ontwikkeling van innovaties. Het aandeel innoverende bedrijven ligt op het Nederlands gemiddelde. De groei van de arbeidsproductiviteit ten slotte is hoger dan het landelijk gemiddelde dankzij schaalvergroting in landbouw en industrie in Noord-Friesland en is maar iets lager dan in Groningen. Drenthe staat op de laagste plaats van de noordelijke provincies ondanks het landelijk hoogste percentage innoverende bedrijven van bijna 50 procent. De hoge mate van netwerkvorming en overheidsondersteuning van R&D spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast kent Drenthe de landelijk hoogste groei van de arbeidsproductiviteit die ook nog eens gedragen wordt door alle delen van de provincie met de streek rond Emmen als uitschieter. Daarentegen zijn de innovatie-uitgaven en de bedrijvendynamiek verreweg de laagste van het land. Vooral het aantal starters blijft sterk achter (ING Economisch Bureau, 2013b).

Naast de huidige innovatieprestatie geeft het innovatiepotentieel van een regio een belangrijke indicatie voor de internationale concurrentiepositie. Groningen en Friesland scoren hier net beneden de middenmoot met resp. de achtste en negende plaats. Drenthe staat hier samen met Zeeland op de laagste plaats. Het sterke punt van Groningen is het percentage hoger opgeleiden (36 procent) dat nog steeds stijgt. Alleen is de benutting van deze hoger opgeleiden slecht: het percentage kenniswerkers ligt net onder het landelijk gemiddelde. Nog slechter presteert Groningen op het percentage innovatieve banen (20 procent tegen 25 procent landelijk). De ICT-sector is hier een positieve uitschieter (ING Economisch Bureau, 2014c).

Friesland heeft relatief weinig hoger opgeleiden, kenniswerkers en innovatieve banen. Dit heeft waarschijnlijk te maken dat Friesland, net als Drenthe, wel hoger beroepsonderwijs maar geen universiteit heeft. Het aantal starters ligt echter boven het landelijk gemiddelde en het aantal starters in innovatieve sectoren heeft zich aan de daling in de rest van het land weten te onttrekken. Drenthe scoort slecht met name vanwege de lage percentages hoger opgeleiden en kenniswerkers. Een positief teken is de toename van het aantal starters in innovatieve sectoren in 2013 (ING Economisch Bureau, 2014c).

Faems (2015) heeft een onderzoek uitgevoerd onder 1400 bedrijven, die in de periode 2009-2014 een subsidie hadden aangevraagd bij het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), naar de door hen ervaren obstakels voor het uitvoeren van innovatie-activiteiten. Gebrek aan financiële middelen bleek het belangrijkste obstakel te zijn, gevolgd door gebrek aan gekwalificeerd personeel, marktinformatie, regionale innovatienetwerken en goede infrastructuur.

4.3 Export en innovatie

Volgens Love en Roper (2015) hebben innovatieve MKB-bedrijven meer kans dan niet-innovatieve MKB-bedrijven succesvol aan export te doen te doen. Om op buitenlandse markten een grotere kans te maken, moeten bedrijven iets te bieden hebben wat voor die markten nieuw is, dus een bedrijfsspecifiek concurrentievoordeel hebben. Vaardigheden, R&D, een hoge investeringsratio en een gezonde liquiditeit zijn interne factoren die hier in belangrijke mate aan bijdragen. Extern blijken sterke netwerken met doelgerichte relaties voor het verkrijgen van technische en/of marktkennis tussen MKB-bedrijven en hun partners bij te dragen aan een sterke innovatie- en exportprestatie. Hessels (2012) constateert dat het ontbreken van deze interne en externe hulpbronnen voor veel MKB-bedrijven een rem op innovatie en export vormt. Nederland behoort tot de top van Europa wat betreft toepassen van innovatie, maar Noord-Nederland blijft wel achter bij het landelijk gemiddelde. Waar landelijk 31 procent van het MKB als innovatief wordt gekenschetst, geldt dit in Noord-Nederland voor slechts 25 procent van het MKB (Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland, 2014).

Ook Ruis (2013) en Hessels (2012) vinden een positieve relatie tussen export- en innovatiegerichtheid. Ruis (2013) onderscheidt vijf groepen in het MKB voor wat betreft innovatiegerichtheid met als uitersten de koplopers, waarvan landelijk 59 procent aan export doet, en niet-innovatieven, waarvan slechts 11 procent aan export doet. Koplopers kenmerken zich door via doelgerichte R&D product- en procesinnovaties te ontwikkelen; zij vormen vijf procent van de MKB-populatie. Niet-innovatieven doen helemaal niet aan innovatie en maken 27 procent van het totaal aantal MKB-bedrijven uit. De overige drie groepen bewegen zich hiertussen in.

Ontwikkelaars maken 17 procent van de MKB-bevolking uit. Zij ontwikkelen zelf product- en procesinnovaties maar zonder doelgerichte R&D. Van deze bedrijven exporteert 39 procent. Toepassers (19 procent) innoveren door elders ontwikkelde kennis al dan niet in combinatie

met eigen kennis in eigen nieuwe producten en processen toe te passen. Van deze groep exporteert 23 procent. Ten slotte zijn de volgers (33 procent) op bescheiden schaal bezig met innovatie. Van de volgers exporteert 15 procent (Ruis, 2013). De innovatieve en exporterende MKB-bedrijven behoren relatief vaak tot het middenbedrijf, zorgen voor meer werkgelegenheid en staan open voor nieuwe bedrijfsstrategieën (Ruis, 2013). Noord-Nederland kent relatief weinig 'koplopers' en 'ontwikkelaars' (Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland, 2014). Evenals bij de achterblijvende exportoriëntatie van het noordelijk MKB is geconstateerd, zou dit te maken kunnen hebben met een gebrek aan ambitie.

4.4 Ontwikkeling internationalisering noordelijk MKB

De noordelijke MKB-bedrijven exporteerden vooral naar Duitsland (67 procent van de bedrijven), België (45 procent), Scandinavische landen (30 procent), Verenigd Koninkrijk (28 procent) en Frankrijk (24 procent). Buiten de EU waren de belangrijkste bestemmingslanden de VS (12 procent), Rusland en China (beide zeven procent). Duitsland is de belangrijkste exportbestemming voor maar liefst 43 procent van de bedrijven. België volgt met 15 procent op eerbiedige afstand. Alle andere landen zijn voor minder dan vijf procent van de bedrijven de belangrijkste exportbestemming (Wassing, 2011). De export van het noordelijk MKB is dus sterk gericht op landen in de nabije omgeving. Binnen Duitsland gaat de meeste noordelijke export naar Noordrijn-Westfalen (36 procent), gevolgd door Oost-Friesland/Emsland (32 procent) en Oldenburg-Bremen (25 procent). Ruim een kwart van de bedrijven gaf aan heel Duitsland te bestrijken (Wassing, 2011). Ook hier zien we dus dat de export zeer sterk gericht is op de nabije regio's.

De toekomstverwachtingen van de noordelijke exporteurs lijken niet te wijzen op een groeiend belang van de export naar landen buiten de EU. Verreweg de meeste bedrijven verwachten in Duitsland sterk te gaan groeien (49 procent). Voor Frankrijk, Scandinavië en België verwacht resp. 20 procent, 18 procent en 16 procent van de bedrijven sterke groei. Buiten Europa ziet men goede vooruitzichten in China, de VS en Rusland (resp. tien, negen en acht procent). Dat Duitsland voor de overgrote meerderheid van de exporteurs het startland is blijkt uit het feit dat dit land slechts de zesde plaats inneemt onder de belangrijkste nieuwe exportlanden. Deze lijst wordt aangevoerd door Scandinavië en Rusland (resp. 19 en 18 procent). Buiten Europa zijn Brazilië (negen procent) en India (acht procent) de belangrijkste nieuwe landen (Wassing, 2011).

Van de bedrijven die nog niet exporteerden is 11 procent van plan dit binnen vier jaar te gaan doen. Van deze bedrijven is 40 procent actief in de zakelijke dienstverlening, 29 procent in de groothandel en 27 procent in de industrie (Wassing, 2011). Aangezien momenteel slechts 14 procent van de exporteurs in de zakelijke dienstverlening actief is, zou dit betekenen dat het exportaandeel van de zakelijke dienstverlening sterk gaat groeien. De geplande startlanden wijzen op een ontwikkeling volgens het fasemodel. Duitsland is het favoriete startland (68 procent) gevolgd door Scandinavië (29 procent) en België (22 procent) (Wassing, 2011). We zien dat de overgrote meerderheid met nabijgelegen exportbestemmingen wil beginnen.

4.5 Relatie feitelijke internationalisering en internationaliseringstheorie

Als bedrijven gaan exporteren, beïnvloeden geografische afstand, kwaliteit van instituties en regulering, en aanwezigheid van corruptie en culturele verschillen de beslissing om naar een bepaalde buitenlandse markt te exporteren (Lemmers et al., 2014a). Het is dan ook niet vreemd dat onderzoek onder het internationaliserende kleinbedrijf laat zien dat internationalisering zich voor het overgrote deel beperkt tot West-Europa en dan vooral Duitsland en België omdat men het idee heeft dat deze landen goed vergelijkbaar zijn met Nederland (ING Economisch Bureau, 2014a). Dit lijkt ook te gelden voor het noordelijk MKB. Deze ontwikkeling is zowel te verklaren met het fasemodel als met het netwerkmodel. Op basis van de theorievorming van het internationaliseringsproces, zie hoofdstuk 3, is te verwachten dat MKB-bedrijven internationalisering beginnen door gebruik te maken van de hulpbronnen van netwerkpartners. Alleen Vroege Starters, voor wie relevante netwerken ontbreken, volgen vanaf het begin het fasemodel voor hun internationaliseringstraject of worden vanwege de snelle technologische ontwikkelingen in hun bedrijfstak meteen wereldwijd actief (Madsen & Servais, 1997).

Uit het onderzoek van Brand e.a. (2005) naar de internationalisatiestrategie van de noordelijke metaal- en ict-sector komt naar voren dat de meerderheid van de bedrijven in meerdere of mindere mate het netwerkmodel volgt. Dit geldt voor de jonge ict-sector sterker dan voor de gevestigde metaalsector. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat met name oudere MKB-bedrijven geneigd zijn het fasemodel te volgen omdat op die manier de controle over het eigen internationaliseringstraject beter gewaarborgd is. Een derde interessante uitkomst is dat waar het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden een belangrijk motief voor de ict-bedrijven is om deel te nemen aan netwerken, dit voor de metaal bedrijven nauwelijks geldt. Het is goed mogelijk dat dit ook voor de andere gevestigde sectoren in het noordelijk MKB geldt. Uit het onderzoek van Hessels (2012) naar de relatie tussen samenwerking en innovatie- en exportgedrag van Nederlandse MKB-bedrijven blijkt juist een sterke samenhang tussen samenwerken in relevante netwerken enerzijds en innovatie- en exportintensiteit anderzijds. De eerder geconstateerde geringe samenwerking door noordelijke MKB-bedrijven in netwerken om kennis en vaardigheden te vergroten kan in ieder geval deels de relatieve achterstand in innovatie en export van het noordelijk MKB verklaren.

Een andere uitkomst van het onderzoek van Hessels (2012) is dat MKB-bedrijven, die samenwerken met grote binnenlandse bedrijven en met kleine en grote buitenlandse bedrijven, innoveren significant vaker dan de andere MKB-bedrijven. Kennelijk verkrijgen MKB-bedrijven via de hulpbronnen van grote bedrijven toegang tot nieuwe kennis en technologieën. Bij samenwerking met buitenlandse bedrijven gaat het om kennis en technologieën waar men in eigen land niet de beschikking over heeft. Verder blijkt samenwerking met buitenlandse bedrijven, of deze nu groot zijn of klein, samen te gaan met een significant grotere exportoriëntatie. Buitenlandse bedrijven zijn kennelijk belangrijk als bron van informatie over buitenlandse markten. Daarnaast kunnen buitenlandse bedrijven toegang bieden tot relevante netwerken in dat buitenland (Hessels, 2012).

Ook in dit opzicht staat het noordelijk MKB op achterstand. Het grootbedrijf is relatief slecht vertegenwoordigd in Noord-Nederland (Bleeker, Gibcus, Timmermans, & Verhoeven, 2010) en ook het aantal vestigingen van buitenlandse bedrijven is relatief laag (Raspe et al., 2013). In de regio zijn dus weinig potentiële netwerkpartners te vinden die toegevoegde waarde kunnen bieden met betrekking tot kennis en vaardigheden.

CALL

TO

STIMU
LERINGS
BELEID

5. Regionaal stimuleringsbeleid internationalisering bedrijven

5.1 Huidig beleid

De bevindingen in de voorgaande hoofdstukken laten zien dat de exportoriëntatie en -prestatie van het noordelijk MKB achterblijft bij die van het MKB in de rest van het land. Dit achterblijven bij de rest van het land geldt overigens voor de algehele economische ontwikkeling van het Noorden. Vanaf de jaren vijftig heeft de rijksoverheid een actief beleid gevoerd ter ondersteuning van de regionale economische ontwikkeling. In de jaren negentig zijn ook de regionale overheden zich hiermee gaan bemoeien (Bleeker et al., 2010). Ondersteuning van het MKB heeft in dit beleid altijd een centrale rol plaats ingenomen. Vanuit de constatering dat export een belangrijke pijler is van de groei van een kleine economie zoals die van Nederland, voert de Nederlandse overheid al tientallen jaren beleid om de exportgerichtheid van het bedrijfsleven te bevorderen. Hierin is onderkend dat met name het MKB problemen ondervindt bij het internationaliseren van hun activiteiten (Bleker, 2012; De Beer, Den Butter, Van Dalen, & Mosch, 2002). Programma's als Starters International Business en Partners for International Business zijn dan er ook op gericht de stap naar export voor niet-exporterende MKB-bedrijven te vergemakkelijken (CBS, 2013).

Ook de noordelijke overheden zagen in dat export een belangrijk middel kan zijn om de economische positie van het MKB en daarmee de noordelijke werkgelegenheid te bevorderen. Hun beleid – in lijn met de internationaliseringstheorie volgens het netwerkmodel – was vooral gericht op stimulering van netwerkvorming tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijven, dus indirect het wegnemen van obstakels op het gebied van relevante kennis en vaardigheden. De focus van de provincies is daarbij sterk gericht op internationale samenwerking binnen de EU en veel minder op de wereld buiten de EU (Provincie Drenthe, 2010; Provincie Friesland, 2015; Provincie Groningen, 2012). De provincie Friesland probeert daarnaast andere obstakels voor export weg te nemen met behulp van concrete programma's om de export van MKB-bedrijven te ondersteunen inclusief financiële ondersteuning via exportfinanciering (Provincie Friesland, 2015). Gemeentelijke overheden doen eveneens aan handelsbevordering. Zo richt de gemeente Groningen zich op bevordering van handelscontacten met de partnersteden in Noordwest-Europa en in China (Gemeente Groningen, 2013). Daarnaast stimuleert het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), waarin de drie noordelijke provincies samenwerken, innovatie en internationalisering. Dit gebeurt o.a. door de internationalisering van het MKB zowel direct als via netwerkvorming te ondersteunen (Taskforce RIS3 Noord-Nederland, 2014).

Stimulering van netwerkvorming vindt dus vooral op provinciaal en lokaal niveau plaats. Deze netwerken bestaan uit grote bedrijven en MKB-bedrijven die in het betreffende gebied gevestigd zijn. Voorbeelden zijn Wetsus, een samenwerkingsverband tussen (inter) nationale kennisinstellingen en bedrijven op het gebied van watertechnologie; Healthy

Ageing Network North-Netherlands, een samenwerkingsverband tussen (regionale) kennisinstellingen, overheden, zorgpartijen en bedrijven op het gebied van gezond en actief ouder worden; en het Innovatiecluster Drachten High Tech Systems, een samenwerkingsverband tussen innovatieve hightechbedrijven in de regio Drachten en de gemeentelijke en provinciale overheid.

5.2 Effectiviteit beleid overheid en ondersteunende instellingen

Onderzoek naar internationalisering van MKB-bedrijven heeft uitgewezen dat een integratie van de fase- en netwerktheorieën het best de feitelijke internationalisering van MKB-bedrijven verklaart. Netwerkvorming blijkt zeer belangrijk te zijn voor MKB-bedrijven in het begin van hun internationaliseringsproces om kennis te verwerven over en contacten te leggen in interessante buitenlandse markten. Daarenboven versnellen netwerken het internationaliseringsproces door relaties met andere bedrijven die complementaire hulpbronnen te bieden hebben in de verschillende stadia in de waardeketen (Crick & Spence, 2005). Dit is ook bevorderlijk voor het innovatieproces bij MKB-bedrijven. Innovatie op haar beurt is van groot belang gebleken om überhaupt een positie op buitenlandse markten te verkrijgen (Hessels, 2012; Love & Roper, 2015; Ruis, 2013). Onderzoek wijst uit dat gerichte overheidssteun gebaseerd op de inzichten uit onderzoek naar het belang van netwerkvorming om innovatie en internationalisering van het MKB op gang te brengen in belangrijke mate kan bijdragen aan verbetering van zowel de innovatie-als exportprestatie (Crick & Spence, 2005; Love & Roper, 2015).

In een analyse van de SER Noord-Nederland (2014) beïnvloeden vier factoren innovatiesucces en daarmee ook internationaliseringssucces: kennis, netwerk, financiering en arbeid. De hierboven genoemde kennisclusters vormen een belangrijke aanzet om kennis als knelpunt weg te nemen, omdat zij valorisatie - de aansluiting van kennisontwikkeling op de totale keten - bieden (Boneschansker & Hospers, 2013). De samenwerking met kennis- en onderwijsinstellingen kan echter nog beter opgezet worden evenals samenwerking met de Noordwest-Duitse regio (ING Economisch Bureau, 2015). Daarnaast constateert de SER Noord-Nederland (2014) dat ondernemers en kennisinstellingen vaak verschillende doelstellingen hebben waardoor er geen optimale samenwerking tot stand komt.

Een schakelpunt tussen kennisinstellingen en MKB-bedrijven - bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijk loket van het hoger onderwijs - kan bijdragen aan het zodanig concretiseren van onderzoeksvragen van bedrijven dat deze geschikt zijn als basis voor toegepast onderzoek. Een dergelijk schakelpunt kan ook de reeds voor ondernemers beschikbare kennis bundelen (Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland, 2014).

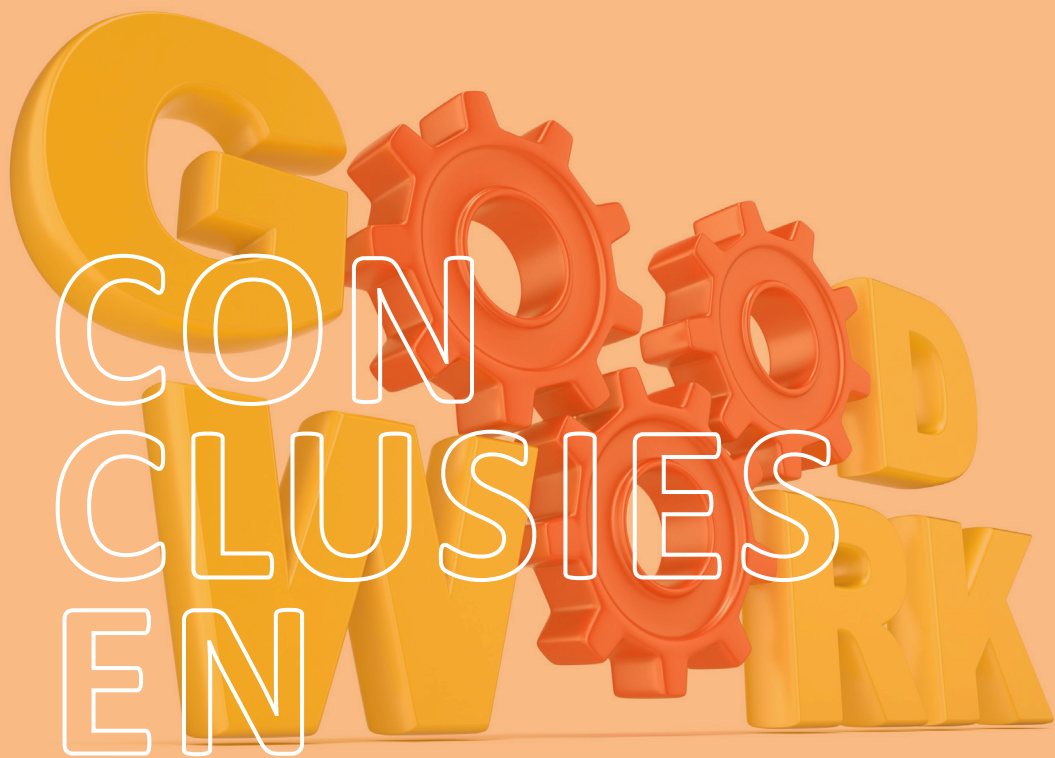
Voor MKB-bedrijven is relevant dat overheden en kennisinstellingen vaak over omvangrijke internationale netwerken beschikken. Overheden kunnen door hun contacten deuren openen in het buitenland waarna bedrijven de aldus gelegde contacten kunnen uitbouwen tot een netwerk (Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland, 2014). De MKB-bedrijven moeten zich bewust zijn van het belang van netwerkbeheer en -groei. Dat kunnen zij ook

doen door internationaal ervaren medewerkers met een eigen netwerk aan te nemen. Vervolgens moet de opgedane kennis in de eigen netwerken actief verspreid worden om zoveel mogelijk nut op te leveren voor het gehele netwerk (N. E. Coviello & Martin, 1999). Netwerkrelaties zijn belangrijk omdat nieuwe marktmogelijkheden vaak via netwerkpartners zichtbaar worden. Om aantrekkelijk voor die netwerkpartners te zijn, zullen bedrijven zich duidelijk moeten positioneren, zodat eventuele partners weten wat ze aan hebben (N. E. Coviello & Munro, 1995).

Als we de mogelijkheden die samenwerken in netwerken biedt nader toespitsen op Duitsland, blijken de eindproducenten in de maakindustrie het productieproces steeds verder op te splitsen en te internationaliseren. Dit wordt weerspiegeld in de toenemende import van de Duitse maakindustrie. Bedroeg de import van de sectoren machinebouw, transportmiddelen- en elektrotechnische industrie in 1995 tussen de 20% en 25% van de totale inkoop, in 2011 bleek dit gestegen tot tussen de 32% en 42%. Uitbesteding is nog het minst ver gevorderd bij de 'Mittelstand' bedrijven in de machinebouw en de elektrotechnische industrie maar de wereldwijde concurrentiedruk zal deze bedrijven noodzaken een steeds groter deel van hun productie uit te besteden (Witteveen, 2014). Ook wordt de samenwerking in de ketennetwerken steeds intensiever. Dit betekent in de automotive keten dat autofabrikanten met minder leveranciers zaken willen doen. Dit resulteert in meer druk op de overgebleven eerstelijnsleveranciers wat juist weer kansen schept voor nieuwe tweede- en derdelijns toeleveranciers. Daar staat tegenover dat de toenemende nadruk bij autofabrikanten op kostenbeheersing de marge van alle bedrijven in de toeleveringsketen onder druk zet (Witteveen, 2014).

Voor noordelijke exporteurs ligt het aangrenzende Noordwest-Duitsland als belangrijk afzetgebied voor de hand. Grensoverschrijdende samenwerking tussen bedrijven uit Noord-Nederland en Noordwest-Duitsland betreft vooral wederzijdse levering van producten en kennis in het kader van de desbetreffende netwerken. Binnen dergelijke netwerken is er vaak sprake van een of meer grote spelers die de gang van zaken in het netwerk bepalen. In Noordwest-Duitsland zijn enkele van dergelijke grote spelers aanwezig, bijvoorbeeld Volkswagen, Meyer Werft en Enercon. Toetreding tot deze netwerken vergroot de marktmogelijkheden van Noord-Nederlandse MKB-bedrijven in Noordwest-Duitsland (Boneschansker & Hospers, 2013).

Voor het succes van (internationale) netwerken is complementariteit van de partners noodzakelijk. Alle betrokken partijen moeten aan de samenwerking meerwaarde onttelen. Geografische en culturele nabijheid, zoals die van de Noordwest-Duitse regio's, hebben een positieve invloed op succes bij internationale samenwerking (Boneschansker & Hospers, 2013). Grote bedrijven vormen een netwerk van toeleverende en dienstverlenende MKB-bedrijven. De netwerken van Volkswagen, Enercon en Meyer Werft in Noordwest-Duitsland zijn wat dat betreft aantrekkelijk om aansluiting bij te zoeken (ING Economisch Bureau, 2013a).



AANBEVE
LINGEN

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

De exportoriëntatie en –prestatie van het noordelijk MKB ligt onder het landelijk gemiddelde. Dat blijkt ten eerste uit het lage aandeel van de afzetwaarde van de export. Daar staat tegenover dat het aandeel in de toegevoegde waarde van de export een stuk groter is en overeenkomt met het aandeel van de drie noordelijke provincies in het bbp van Nederland. Noordelijke bedrijven fungeren kennelijk vooral als toeleverancier van exporteurs elders in het land. Dit hangt deels samen met de oververtegenwoordiging van het MKB in Noord-Nederland. Het MKB heeft namelijk een belangrijke rol als toeleverancier voor het exporterend grootbedrijf. In de tweede plaats zijn er relatief weinig internationaal actieve bedrijven in het noorden. Friesland heeft het laagste percentage maar ook de grensprovincies Groningen en Drenthe scoren onder het landelijk gemiddelde en hebben een veel lager percentage internationaal actieve bedrijven dan de overige grensprovincies.

De oorzaken van de achterblijvende export hangen deels samen met de structuur van het noordelijk bedrijfsleven en met basiskenmerken van de noordelijke economie. De noordelijke provincies zijn dun bevolkt en hebben weinig grote agglomeraties. Daarnaast zijn er weinig belangrijke directe verbindingen met het buitenland. Bovendien blijft de kennisinfrastructuur, uitgezonderd de stad Groningen, achter bij die in de rest van het land. Deze kenmerken maken het noorden minder aantrekkelijk als vestigingsplaats voor grote bedrijven. Dit brengt weer met zich mee dat er weinig gespecialiseerde arbeid is in het noorden. Wel bieden de industriële clusters in Emmen en Delfzijl localisatievoordelen. De aanwezigheid van grote afnemers in een sector als de kunststofindustrie maakt de regio aantrekkelijk als vestigingsplaats voor gespecialiseerde toeleveranciers. Tot slot bemoeilijken de geringe aanwezigheid van grootbedrijf en buitenlandse bedrijven netwerkvorming door het MKB.

Daarnaast blijkt het noordelijk MKB relatief slecht te scoren op financiële gezondheid en innovatiegerichtheid. Deze twee factoren oefenen ook een negatieve invloed uit op de internationalisering van de bedrijven. Export brengt meer financiële risico's met zich mee dan binnenlandse transacties en is daardoor minder haalbaar, terwijl innovatie een belangrijke bron van concurrentievoordeel op internationale markten is. Immers, alleen een bedrijfsspecifiek concurrentievoordeel kan het nadeel van het buitenlands zijn ongedaan maken (Johanson & Vahlne, 2009). Achterblijvende internationalisering remt de economische ontwikkeling van de noordelijke regio.

Dit roept de vraag op hoe het internationaliseringsproces van de noordelijke MKB-bedrijven bevorderd kan worden. In de theorie betreffende de internationalisering van ondernemingen zijn twee hier relevante perspectieven ontwikkeld die dit internationaliseringsproces in kaart brengen en verklaren. In het fasemodel geschiedt de internationalisering op eigen kracht doordat de onderneming geleidelijk meer kennis

over en ervaring met internationale transacties krijgt. Ondernemingen beginnen met export in geografisch en institutioneel nabije markten en voltooiën uiteindelijk het internationaliseringsproces door vestigingen overal in de wereld op te zetten. Volgens de netwerkbenadering wordt internationalisering op gang gebracht en ondersteund via netwerkpartners met internationale contacten. Bedrijven zijn oorspronkelijk alleen actief in een binnenlands netwerk en breiden hun activiteiten naar het buitenland uit via partners in hun binnenlands netwerk die ook in buitenlandse netwerken actief zijn. Die partners kunnen zowel grote bedrijven als overheids- en kennisinstellingen zijn. In de loop van de tijd versterken ondernemingen hun internationaliseringsactiviteiten door in steeds meer buitenlandse netwerken actief te worden.

Uit internationaal onderzoek, zie hoofdstuk 3, blijkt dat het fasemodel vooral van toepassing lijkt te zijn op grote bedrijven terwijl MKB-bedrijven vooral volgens de lijnen van de netwerkbenadering lijken te internationaliseren. Netwerken blijken daarnaast belangrijk te zijn voor de ontwikkeling van de innovatiekracht van MKB-bedrijven. Uit onderzoek komt naar voren dat vooral samenwerking met grote bedrijven en met buitenlandse bedrijven bevorderlijk is voor de innovatiekracht van het MKB op technisch en commercieel gebied. Belangrijke obstakels voor de internationalisering van het MKB zijn dan ook het relatief kleine aantal grote bedrijven in de regio en de relatief geringe netwerkbanden met buitenlandse bedrijven.

Op grond van bovenstaande zijn kennis, netwerkvorming en financiën dus de voornaamste knelpunten voor de internationalisering van het noordelijk MKB. **Netwerkvorming** is hier het centrale element aangezien MKB-bedrijven via de gespecialiseerde expertise en andere hulpbronnen van grote bedrijven en ondersteunende instellingen in hun netwerk de andere knelpunten kunnen oplossen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het vermoeden dat gebrek aan internationale ambitie de internationalisering van het noordelijk MKB sterker belemmert dan in de rest van het land.

6.2 Aanbevelingen

De regionale overheden en kennisinstellingen proberen al op deze knelpunten in te spelen. De overheid doet dit door stimulering van netwerkvorming en – beperkt – financiële ondersteuning. Kennisinstellingen faciliteren internationalisering door gericht onderzoek voor het MKB en door netwerkvorming te initiëren. Echter, deze ondersteuning vindt sterk versplinterd plaats en ontbeert een duidelijke gemeenschappelijke focus. Daarnaast gaat de aandacht vrijwel uitsluitend naar technische innovatie onder veronachtzaming van marktinnovatie. Zoals de noordelijke SER al in zijn advies (2014) aangeeft, is een integrale aanpak met een consistente lijn nodig. Integraal houdt onder andere een koppeling van technische innovatie en marktinnovatie in. Beide zijn namelijk cruciaal voor een gezonde economische ontwikkeling van het noordelijk MKB.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat het in de regio aanwezige grootbedrijf vooral tot de sector industrie behoort. Focussen op bepaalde bedrijfstakken in de industrie vanuit

de overheid en kennisinstellingen kan zinvol zijn omdat regionale concentratie van een bedrijfstak gespecialiseerde toeleveranciers aantrekt en daarmee netwerkvorming met bedrijven met internationale contacten sterk vergemakkelijkt.

Om een effectieve infrastructuur voor internationalisering van het noordelijk MKB tot stand te brengen is meer onderzoek nodig. In de categorisering van Johanson en Mattson (1988) behoren de MKB-bedrijven in de belangrijkste noordelijke economische sectoren tot de Late Starters. Toekomstig onderzoek moet in ieder geval de volgende vier punten bevatten: identificatie van het internationaliseringspotentieel bij het noordelijk MKB, opsporen van marktkansen in het buitenland, het traceren van de relevante netwerken in dat buitenland en identificatie van bedrijven en instellingen met relevante contacten in die netwerken. Voor dergelijk onderzoek is samenwerking vereist tussen kennisinstellingen op het gebied van technische innovatie en op het gebied van marktinnovatie. Het lectoraat Marklinq is bij uitstek geschikt om hier een initiërende rol in te vervullen en onderzoek op het gebied van marktinnovatie uit te voeren.

Maar effectieve internationalisering staat of valt met de ambitie van bedrijven. Daarom is ook onderzoek met behulp van ondernemerschapstheorie nodig naar de internationaliseringsambitie van het noordelijk MKB. Belangrijke vragen daarbij zijn in de eerste plaats of deze inderdaad zo gering is als vermoed wordt, ten tweede welke factoren de mate van internationale ambitie bepalen en als laatste hoe die ambitie positief beïnvloed kan worden. Aangezien ondernemerschapsonderzoek binnen het aandachtsterrein van Marklinq valt en Marklinq ook al onderzoek op dit gebied uitvoert, ligt het voor de hand een dergelijk onderzoek door dit lectoraat te laten uitvoeren.

Literatuur

- Aalders, R., Briesen, C., & Versteegh, E. (2012). *MKB regio top 40. economische kracht van het MKB in 2011*. (). Utrecht: Rabobank.
- Bleeker, D., Gibcus, P., Timmermans, N. G. L., & Verhoeven, W. H. J. (2010). *Regionaal economisch beleid voor noord-nederland*. (). Zoetermeer: EIM.
- Bleker, H. (2012). *Exportbrief*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, Lanbouw en Innovatie.
- Boneschansker, E., & Hospers, G. J. (2013). *Focus op verbinden. grensoverschrijdend ondernemen in noord-nederland en noord-duitsland*. (). Leeuwarden: Kamer van Koophandel Noord-Nederland.
- Brand, M., Gemser, G., & Sorge, A. (2005). Internationalisatie van MKB-bedrijven: Een autonoom of coöperatief proces. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 79(4), 174-183.
- CBS. (2013). *Internationalisation monitor 2013*. Heerlen: CBS.
- CBS Webmagazine. (2015). CBS: Bijdrage export aan bbp en werkgelegenheid neemt fors toe . Retrieved from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/internationale-handel/publicaties/artikelen/archief/2015/2015-bijdrage-export-aan-bbp-en-werkgelegenheid-neemt-fors-toewm.htm>
- Coviello, N. E., & Martin, K. A. -. (1999). Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. doi:10.1108/03090569510095008
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. doi:[http://dx.doi.org.proxy-ub.rug.nl/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](http://dx.doi.org.proxy-ub.rug.nl/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167-185. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.007
- De Beer, P. T., Den Butter, F. A. G., Van Dalen, H. P., & Mosch, R. H. J. (2002). De vitaliteit van het handelsbeleid. In C. Hazeu, & G. Kronjee (Eds.), *De vitaliteit van de natiestaat in een internationaliserende wereld* (pp. 265-280). Groningen: Stenfort Kroese.

Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127. doi:10.1057/jibs.2010.20

Faems, D. (2015). *Innovatiebenchmark noord-nederland*. (). Groningen: SNN.

Gemeente Groningen. (2013). *Kadernota internationalisering 2013-2016*. (beleidsnota). Groningen: Gemeente Groningen.

Gibcus, P., Tiggeloove, N., Verhoeven, W., & Van der Zeijden, P. (2013). *Exportindex MKB. ontwikkelingen 2008-2011*. (). Zoetermeer: Panteia.

Groot, S. P. T., & Möhlmann, J. L. (2008). *Het belang van de export voor de nederlandse economie*. (No. CPB Memorandum 191). Den Haag: CPB.

Hessels, S. J. A. (2012). *Het belang van samenwerking met andere bedrijven voor het innovatie- en exportgedrag van het nederlandse MKB*. (). Zoetermeer: EIM.

ING Economisch Bureau. (2013a). *Groei noordelijke economie eind 2014. kansen door betere samenwerking en focus op buitenland*. (). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

ING Economisch Bureau. (2013b). *Grote regionale verschillen in innovatie. noord-brabant is koploper, zuid-holland heeft het meeste te winnen*. (Kwartaalbericht regio's). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

ING Economisch Bureau. (2014a). *Eenderde kleinbedrijf doet zaken over de grens. betalingsrisico's en regelgeving zijn de grootste drempels*. (). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

ING Economisch Bureau. (2014b). *Export grensprovincies meer dan gemiddeld naar duitsland en belgië*. (Kwartaalbericht regio's). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

ING Economisch Bureau. (2014c). *Innovatiepotentieel niet in alle provincies benut. zuid-holland en flevoland hebben het meest te winnen*. (Kwartaalbericht regio's). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

ING Economisch Bureau. (2015). *Economie noord-nederland scoort matig, maar heeft wel groeipotentie*. (Kwartaalbericht regio's). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the Transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.

Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. In N. Hood, & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). London: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

Kamakura, W., Ramón-Jerónimo, M., & Vecino Gravel, J. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251. doi:10.1007/s11747-011-0267-0

Kwaak, T. (2014). De verdiensten van het mkb aan uitvoer. *Economisch Statistische Berichten*, 99(4679), 112-112.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195. doi:10.1007/s10843-013-0105-1

Lemmers, O. (2014). *Aandeel MKB in buitenlandse handel en investeringen*. (). Heerlen: CBS.

Lemmers, O., Rozendaal, L., Van Berkel, F., & Voncken, R. (2014a). *Internationalisering MKB, handelsprioritaire landen en DGGF-landen*. (). Heerlen: CBS.

Lemmers, O., Rozendaal, L., Van Berkel, F., & Voncken, R. (2014b). *Nederland en internationale waardeketens*. ().CBS.

Linders, G. M. (2006). *Intangible barriers to trade. the impact of institutions, culture, and distance on patterns of trade*. (Unpublished PhD). Tinbergen Institute, Amsterdam.

Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48. doi:doi:10.1177/0266242614550190

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. doi:http://dx.doi.org.proxy.hanze.nl/10.1016/S0969-5931(97)00032-2

Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? evidence from the czech republic. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(4), 749-774. doi:10.1111/etap.12025

ondernemerschap.nl. (2013). *Kerngegevens MKB 2012/2013; MKB & ondernemerschap in zakformaat*. Zoetermeer: Panteia.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x

Provincie Drenthe. (2010). *Kader voor economische investeringen 2011-2015*. (beleidsnota). Assen: Provincie Drenthe.

Provincie Friesland. (2015). *Aanvalsplan internationaal ondernemen*. (). Leeuwarden: Provincie Friesland.

Provincie Groningen. (2012). *Economisch actieprogramma groningen 2012-2015*. (beleidsnota). Groningen: Provincie Groningen.

Provincie Groningen. (2014). *Stand van zaken noordelijke innovatie agenda/RIS3*. Unpublished manuscript.

Raspe, O., Weterings, A., & Thissen, M. (2012). *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren*. (No. 500210003). Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Raspe, O., Weterings, A., Thissen, M., & Van Dongen, F. (2013). *Werken aan de internationale concurrentiekracht van de nederlandse regio's*. Unpublished manuscript.

Ruis, A. (2013). *Innovatie en internationalisering in het MKB*. (). Zoetermeer: Panteia.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Segenhout, J., & Winkel, R. (2015, 21-09-2015). Interne markt werkt niet in europa. eurocommissaris elzbieta bienkowska hekelt gebrek aan vrij dienstenverkeer. *Het Financieele Dagblad*, pp. 1.

SNN. (2015). Innovatiestrategie voor noord-nederland (RIS3). Retrieved from <http://www.snn.eu/ris3/>

Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland. (2014). *Aan de slag. innovatieondersteuning voor het MKB in noord-nederland*. (). Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland.

Taskforce RIS3 Noord-Nederland. (2014). *Noordelijke innovatie agenda 2014-2020*. (beleidsnota). Groningen: SNN.

Van der Valk, W. D. M. (2014). *MKB regionaal bekeken 2014*. (No. A201432). Zoetermeer: Panteia.

Van Gessel-Dabekaussen, G. (2011). *Het midden- en kleinbedrijf naar regio*. (). Heerlen: CBS.

Wassing, A. (2011). *Exportmonitor 2011*. (). Groningen: Kamer van Koophandel Noord-Nederland.

Witteveen, J. (2014). *Toeleveren aan de duitse maakindustrie. een wereld te winnen*. (). Amsterdam: ING Economisch Bureau.

Over de auteur

Dr. Johan de Jong heeft economie gestudeerd met als specialisatie algemene economie. Hij is tegenwoordig hogeschooldocent aan de Hanzehogeschool Groningen en is onderzoeker bij Marklinq, het lectoraat Marketing van het Instituut voor Marketing Management.

Marklinq

Marklinq is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Marklinq wordt marketingkennis ontwikkeld die direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk wordt onderzoek uitgevoerd door docentonderzoekers met waar mogelijk inzet van studenten. Marklinq is daarmee de verbinding tussen de 'drie O's': onderwijs, onderzoek en ondernemers/het werkveld.

In de serie Marklinqpublicaties zijn verschenen:

Marklinqpublicatie 1

De marketingoriëntatie van bedrijven in Noord-Nederland (door K.J. Alsem en F. van Leer), augustus 2013

Marklinqpublicatie 2

De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg (door K.J. Alsem en E.J. Kostelijk), augustus 2013

Marklinqpublicatie 3

Effecten van crisissituaties op de regio-imago's (door K.J. Alsem en T. Fischer), augustus 2013

Marklinqpublicatie 4

Toeristisch ondernemen in Noord-Nederland: Evaluatie van het toerisme-project VOTR2 (door E.J. Kostelijk en K.J. Alsem), november 2013

Marklinqpublicatie 5

Politieke partijen als merk: wat is de mate van onderscheid? (door K.J. Alsem en T. Fischer), maart 2014

Marklinqpublicatie 6

De kern van Haren, Onderzoeks- en adviesrapport betreffende de economische ontwikkeling van de gemeente Haren (door K.J. Alsem, F. van Leer en S. Brakman), juni 2014

Marklinqpublicatie 7

Keuzeprocessen in de ouderenzorg: een verkennend onderzoek (door L. Visser en J. de Jong), september 2014

Marklinqpublicatie 8

Bezoekersprognose Wad & Zoo (door K.J. Alsem en J. Wever), september 2015

Marklinqpublicatie 9

De internationalisering van het noordelijk MKB: een verkennend literatuuronderzoek (door Dr. Johan de Jong, februari 2016)

Alle publicaties zijn te downloaden vanaf marklinq.hanze.nl

Colofon

Uitgave

De internationalisering van het noordelijk MKB: een verkennend literatuuronderzoek

Marklinqpublicatie nr. 9

©Marklinq, Hanzehogeschool Groningen, Lectoraat Marketing/Marktgericht ondernemen

Februari 2016

Serie Marklinq publicaties ISSN 2214-9597

Onderzoek en tekst

Johan de Jong

Ontwerp en opmaak

Bureau Imago, Groningen

Marklinq

Marklinq is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Marklinq wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docentonderzoekers en waar mogelijk door studenten.

marklinq@org.hanze.nl

www.marklinq.nl

